



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace CSR reportu se standardy GRI  
CSR Report Comparison with GRI Standards

Student: Bc. Martin Pitron

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Pitron**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Komparace CSR reportu se standardy GRI  
CSR Report Comparison with GRI Standards

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Koncepce společenské odpovědnosti organizací
3. Analýza CSR zprávy vybrané organizaci
4. Návrhy, doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAŠPAROVÁ, Klára. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5985-6.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně

V Ostravě dne 22. 4. 2016



---

Martin Pitron

## **Poděkování**

Velmi děkuji panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D za cenné rady, vedení, ochotu a pomoc při odborných konzultacích, bez kterých bych tuto diplomovou práci nedokončil.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Koncepce společenské odpovědnosti organizací.....</b>	<b>7</b>
2.1	Historický vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem .....	7
2.2	Definice CSR .....	9
2.3	Základní pilíře CSR .....	10
2.3.1	Ekonomická oblast .....	11
2.3.2	Sociální oblast .....	13
2.3.3	Environmentální oblast .....	15
2.4	Přínosy a argumenty proti CSR .....	16
2.5	Stakeholders .....	19
2.5.1	Identifikace stakeholders .....	19
2.5.2	Matice stakeholders .....	21
2.6	Implementace CSR.....	23
2.7	Hodnocení a měření CSR.....	26
2.7.1	Normy dotýkající se oblasti CSR .....	26
2.8	Global Reporting Initiative (GRI).....	30
2.8.1	Organizace GRI.....	30
2.8.2	Směrnice GRI.....	31
2.9	Komunikace CSR.....	34
2.9.1	Motivace a faktory ovlivňující CSR reportování .....	34
2.9.1	Současná situace v oblasti CSR reportování .....	37
2.10	Moderní trendy v oblasti CSR .....	37
<b>3</b>	<b>Analýza CSR zprávy vybrané organizace.....</b>	<b>41</b>
3.1	O společnosti PwC .....	41
3.1.1	PwC v České republice .....	42
3.2	Společenská odpovědnost v PwC.....	43
3.2.1	Strategie společenské odpovědnosti v PwC .....	43
3.2.2	Ocenění v oblasti CSR .....	47
3.2.3	Hodnoty a etický kodex společnosti.....	48
3.2.4	Tým firemní odpovědnosti .....	51
3.4	Komparace CSR reportu se standardy GRI .....	52
3.3.1	Proces a příprava reportingu .....	52

3.3.2	Kritéria pro hodnocení .....	54
3.3.3	Vlastní komparace – Obecné standartní indikátory .....	56
3.3.4	Vlastní komparace – Specifické standartní indikátory .....	64
<b>4</b>	<b>Návrhy, doporučení.....</b>	<b>75</b>
4.1	Obecné standartní indikátory .....	75
4.2	Specifické standartní indikátory .....	80
4.3	Shrnutí .....	83
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>90</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	<b>91</b>



# 1 Úvod

S pojmem společenské odpovědnosti firem neboli CSR (Corporate Social Responsibility) se můžeme setkat čím dál častěji díky podpoře mezinárodních organizací, Evropské unie, vlády a samozřejmě samotných firem. Uplatňování tohoto konceptu je důležité nejen pro největší světové organizace působící na mezinárodním trhu, ale i pro menší podniky. Dosahování zisku a ekonomická efektivnost zůstávají pro tyto organizace hlavním cílem, avšak další aktivity ve společenské a environmentální oblasti a způsob, jak se organizace chová ke svému okolí, můžou mít podstatný vliv na finanční výsledky, zisk a tržní postavení. Ne vždy jsou důvody pro zavedení koncepce společenské odpovědnosti čistě etické či s cílem prospět celé společnosti. Organizace tak často činí jen z důvodu firemního PR či získání konkurenční výhody, avšak i díky takovému chování se následně stává více transparentní a důvěryhodnou.

„Dobrého jména“ organizace dosáhne jen tehdy, když bude kromě svých zájmů respektovat i zájmy zainteresovaných skupin (zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, investoři, místní komunita aj.). Se svými aktivitami však musí následně tyto skupiny seznámit a pravidelně vykazovat výsledky ve všech oblastech CSR. K tomuto účelu může využít mnoho existujících metod a nástrojů, či může využívat vlastní formu, která bude nejlépe prezentovat výsledky organizace. Mezi nejpoužívanější metodiky reportování CSR patří reportingový rámec mezinárodní organizace GRI, na který je má diplomová práce zaměřena.

**Cílem** mé diplomové práce je zhodnotit Zprávu PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2015 podle mezinárodních standardů GRI ve verzi G4 a na základě zjištěných skutečností vytvořit návrhy a doporučení, které se ke Zprávě vztahují.

Diplomová práce je rozdělena na tři základní části. V teoretické části jsou uvedeny teoretická východiska společenské odpovědnosti firem. Seznámíme se v ní s historickým vývojem CSR, základními pilíři a argumenty pro a proti koncepci. V práci budou dále zmíněny pojmy stakeholders, problematika implementace, hodnocení a komunikace CSR a na závěr bude představena mezinárodní organizace GRI. Část praktická začíná třetí kapitolou, kde bude představena společnost PwC Česká republika, s.r.o. a bude naznačena její strategie v oblasti společenské odpovědnosti. Následně porovnáám Zprávu společnosti s reportingovým rámcem GRI, dle kterého je sestavena. Výsledky, které touto komparací získám, využiju

v poslední části práce, kde vytvořím návrhy a doporučím organizaci provést opatření k eliminaci zjištěných nedostatků.

## 2 Koncepce společenské odpovědnosti organizací

### 2.1 Historický vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem

Koncepcí společenské odpovědnosti se začínají zabývat teoretikové zhruba od poloviny 20. století. Carrol (1999) uvádí, že v nejstarších publikacích byl viděn častěji výraz „social responsibility“ (SR), namísto dnes rozšířenějšího „corporate social responsibility“ (CSR). Rok 1953, kdy **Howard R. Bowen** vydává svou knihu „Social Responsibilities of The Businessman“, lze nazvat prvním významným mezníkem v oblasti CSR. Bowen vyslovuje myšlenku, že největší businessmani prostřednictvím firemní činnosti ovlivňují životy všech ostatních lidí a měli by se chovat dle hodnot této společnosti. V této knize lze najít jednu z prvních definic společenské odpovědnosti: *„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“* (Kunz, 2012, str. 14).

V šedesátých letech lze dle Carrola (1999) vyzorovat nárůst snahy definovat co výraz CSR znamená. **Joseph W. McGuire** v roce 1963 v publikaci „Business and Society“ hovoří o myšlence sociální odpovědnosti jako o předpokladu, že podniky nemají pouze ekonomické a legislativní závazky, ale také určitou odpovědnost ke společnosti, jejíž význam tyto závazky přesahuje.

Rok 1979 lze označit za stěžejní období pro formování koncepce společenské odpovědnosti. **Archie B. Carrol** navrhl definici CSR, soustředící se na do té doby zdánlivě nesouvisající oblasti, které uvádí Kunz (2012):

- ekonomickou odpovědnost – povinnost podniku uspokojovat potřeby trhu a zhodnocovat vklady vlastníků,
- zákonnou odpovědnost (legální) – povinnost podniku dodržovat legislativní rámec,
- etickou odpovědnost – povinnost podniku chovat se v souladu s etickými pravidly,
- odpovědnost dobrovolnou (filantropickou) – dobrovolnické chování nad rámec očekávání společnosti.

Formulace stakeholderovské koncepce v roce 1984 (**R. Edward Freeman**), díky které byly popsány nejdůležitější skupiny ovlivňující podnik (akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci), pomohla manažerům, kteří měli zájem o aplikaci CSR v praxi, určit, kam zaměřit svou pozornost a vůči komu být odpovědní (Petříková, 2008).

Jak uvádí Dvořáková (2007), propagace konceptu CSR se na půdě EU datuje do devadesátých let. V roce 1996 stál **Jacques Delors** za vznikem organizace **CSR Europe** – centrály na problematiku CSR. Jejím cílem je nabízet vzdělávání a poradenství v oblasti CSR, shromažďovat příklady ukazující přínos a tím propagovat tento koncept. Významný pokrok na evropské úrovni přinesl také **Lisabonský summit** Evropské unie v březnu roku 2000. Vrcholové představitelé unie se zde shodli na tom, že společenskou odpovědnost je nutné podporovat strategicky a dlouhodobě, a že je to jeden z významných nástrojů, jak dosáhnout strategického cíle, kterým je stát se do roku 2010 nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější ekonomikou světa založenou na ekonomickém růstu a vysoké sociální soudržnosti. V roce 2001 Evropská komise prezentuje tzv. Zelenou knihu, ve které je obsažena také definice CSR. Evropská unie po celou dobu podporuje spíše dobrovolný, a ne povinný charakter společenské odpovědnosti firem.

I v historii naší země můžeme najít podnikatelské osobnosti, které se snažily významně zlepšit okolní život. Již na počátku 19. století moravský šlechtic **Hugo František Salm**, který se zabýval vědeckým výzkumem a ovládal několik cizích jazyků, cestoval po světě a přinesl zpátky do země mnoho poznatků o moderních technologiích. Stal se významným podnikatelem (cukrovary, strojírenské továrny) a přitom podporoval nemalými finančními obnosy muzea a umělce. Na oblast umění se orientoval i český podnikatel **Jindřich Waldes** na počátku 20. století. Kromě této oblasti ve své firmě na výrobu kovové galanterie založil i podpůrný fond (příspěvky při narození dítěte, úmrtí v rodině, věrnost firmě atd.) a věnoval velkou pozornost výchově vlastních zaměstnanců (vlastní školy a zahraniční stáže učňů) (Kunz, 2012).

Jako jednu z dvou největších osobností v oblasti společenské odpovědnosti představuje Kunz (2012) architekta, stavitele a filantropa **Josefa Hlávku**. Mezi jeho nejvýznamnější počiny, z kterých česká kultura těží dodnes, je možné zmínit např. zřízení studentských kolejí, finanční podporu na obnovu Karlova Mostu a na postavení sochy sv. Václava v Praze.

V souvislosti s uplatňováním principů společenské odpovědnosti v podnikání však bývá nejčastěji zmiňována osobnost **Tomáše Bati**. Kašparová (2013) uvádí, že Baťa se snažil nejenom odpovědně podnikat, ale také seznamovat se svými aktivitami veřejnost a principy společenské odpovědnosti tak lze najít již v základních hodnotách firmy Baťa. V období první republiky a před druhou světovou válkou se Baťa snažil orientovat na všechny tři oblasti CSR:

- **Ekonomická oblast** – důraz na budování vztahů se zákazníky, vytvoření rozsáhlé databáze zákazníků, vytvoření vlastního bankovního systému, boj proti korupci či korektní jednání s dodavateli.
- **Sociální oblast** – podpora regionu, péče o zaměstnance, nadprůměrné mzdy, řešení bytových otázek zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci či závodní mateřská školka.
- **Environmentální oblast** – šetrné hospodaření s materiálem, zpracování odpadu a nezávadnost použitých materiálů.

## 2.2 Definice CSR

Společenská odpovědnost je dnes chápána jako dobrovolná aktivita a nemá vymezeny přesné hranice působnosti. Jedna celosvětová definice pojmu CSR neexistuje a pojem je tedy definován spíše zeširoka.

Zkratka CSR je nejčastěji v publikacích vysvětlována jako anglická zkratka slov **Corporate Social Responsibility** (spojení slov firma, společnost a odpovědnost). Lze se však setkat i s akronymem **Corporate Stakeholders Responsibility** (písmeno S zde značí zaměstnance, jejich rodiny a místní komunitu) či **Corporate Sustainable Responsibility** (zde značí písmeno S závazek přispívat k trvale udržitelnému rozvoji) (Krymláková, 2009).

Většina z definic se zaměřuje na požadavek k organizaci, aby se chovala společensky odpovědně ve všech oblastech své činnosti, tzn. k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místní komunitě či životnímu prostředí. Tuto definici lze najít např. v Zelené knize vydanou **Evropskou unií**: „CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (Zadrazilová, 2010, str. 1).

Problematiku dobrovolnosti můžeme najít např. v definici sdružení **Business Leaders Forum Česká republika**, které chápe CSR jako: „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“ (Kašparová, Kunz, 2013, str. 14).

Další možnost, jak definovat pojem CSR, nám nabízí **World Business Council for Sustainable Development**, který jej definuje jako: „kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života

*zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (Pavlík, Bělčík, 2010, str. 19).*

Dle Kašparové (2013) a Kunze (2012) ze všech těchto a ostatních definic vyplývá, že aktivity společensky odpovědné firmy stojí na těchto principech:

- **Dobrovolnost** – CSR aktivity realizují podniky dobrovolně, nad rámec jejich zákonných povinností. Toto chování vychází z vnitřního přesvědčení firmy.
- **Aktivní spolupráce, transparentnost a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami** – tento závazek bere v úvahu i jiné skupiny, ke kterým se podnik musí chovat odpovědně, než jen ke svým akcionářům. K tomuto je třeba i odpovědného chování samotných stakeholderů (zaměstnanci, dodavatelé či vláda). Výsledkem jsou tzv. win-win situace, z nichž těží obě strany. Podniky by také měly stakeholderům poskytovat většinu informací, nejen ty, které souvisejí s ekonomickou výkonností podniku.
- **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – CSR je zahrnuto dlouhodobě do firemních hodnot, strategického plánování, kontroly a hodnocení firem. To souvisí s faktem, že firmy často zhodnocují výsledky své činnosti v oblasti CSR až v delším časovém horizontu (lepší image, loajalita zaměstnanců a zákazníků).
- **Fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“** – CSR stojí na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním.
- **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – všechna témata společenské odpovědnosti ve výsledku přispívají ke zdraví okolní společnosti a obecné společenské prospěšnosti.

## 2.3 Základní pilíře CSR

Petríková (2008) tvrdí, že rovnoměrný rozvoj organizace je možný, jen pokud jsou rozvíjeny všechny oblasti spadající do společenské odpovědnosti organizací. Za klíčový princip považuje zejména fakt, že krátkodobý finanční zisk není hlavním motivem činnosti organizace, ale že ekonomická oblast je rozvíjena společně s ostatními.

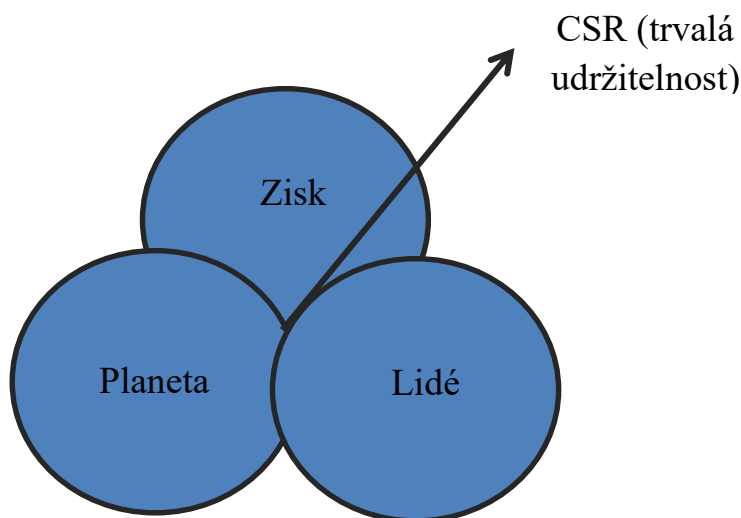
Koncept CSR lze podle Krymlákové (2009) aplikovat ve třech základních oblastech. Oblasti mohou být také nazvány pilíře a jsou jimi:

- **ekonomická oblast,**
- **sociální oblast,**
- **environmentální oblast.**

Pavlík (2010) doplňuje, že každá z těchto oblastí zahrnuje konkrétní činnosti přispívající ke společenské odpovědnosti a všechny tyto činnosti úzce korespondují mezi sebou. Proto hovoří o způsobu podnikání s ohledem na tzv. **triple – bottom – line**, který vede k širšímu pohledu na podnikání. Tento vztah je znázorněn na **obrázku 2.1 Triple – bottom – line**.

- **Profit** – zisk (ekonomická oblast).
- **People** – lidé (sociální oblast).
- **Planet** – planeta či prostředí (environmentální oblast).

**Obr. 2.1 Triple – bottom – line**



Zdroj: Upraveno dle KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, s.20

### **2.3.1 Ekonomická oblast**

Trvalé dosahování zisku a dlouhodobý růst cen akcií firmy je hlavním cílem každého podnikání. V případě konceptu CSR může být tento cíl posunut ke společenskému požadavku na dosahování pozitivních ekonomických výsledků, avšak v případě špatných výsledků

organizace prostředky na financování společensky odpovědných aktivit nemá (Petříková, 2008).

V ekonomické oblasti je cílem firmy dosáhnout pozitivních vztahů s investory, dodavateli a zákazníky. Tyto strany, ke kterým lze přiřadit také média a vládní instituce, od organizace očekávají transparentní podnikání a snahu co nejpríznivěji ovlivňovat dopady své činnosti na ekonomiku lokální, národní i globální. Veškeré zainteresované strany a CSR aktivity v ekonomické oblasti sumarizuje následující **tabulka 2.1** Ekonomická oblast (Společenská odpovědnost firem, 2012).

**Tab. 2.1 Ekonomická oblast**

Ekonomická oblast	
<b>Stakeholderi</b>	<b>Trh</b>
	➤ Vlastníci a investoři
	➤ Zákazníci / spotřebitelé
	➤ Dodavatelé a další obchodní partneři
	➤ Vládní instituce
	➤ Média
<b>CSR aktivity</b>	➤ Vytvoření etického kodexu
	➤ Transparentnost
	➤ Uplatňování principů dobrého řízení
	➤ Odmítání korupce
	➤ Včasné placení faktur
	➤ Kvalitní a bezpečné produkty a služby
	➤ Poprodejní servis
	➤ Marketingová a reklamní etika
	➤ Ochrana duševního vlastnictví
	➤ Inovace a udržitelnost

Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online PDF]. 2008. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Soubor pravidel etického podnikání firmy bývá nejčastěji, jak uvádí Dytrt (2006), zpracován ve formě **etického kodexu**. Díky kodexu jsou stakeholdeři upozorňováni na skutečnost, že jsou v organizaci stanovena pravidla podnikatelského chování a jednání a že zaměstnanci organizace odmítají korupci a chovají se eticky.



Podstatou **transparentního chování** podniku je poskytování pravidelných informací (mohou být i negativní) všem svým stakeholderům. Zprávy o společensky odpovědných aktivitách podniků jsou každoročně uveřejňovány a vydávány nejčastěji na webových stránkách organizací (Kunz, 2012).

Kunz (2012) a Petříková (2008) tvrdí, že vztahy se zákazníky a dodavateli jsou pro organizace klíčové a jsou budovány dlouhodobě. Jedním z jejích hlavních cílů jsou spokojení zákazníci, kteří musí mít důvěru v **kvalitu a bezpečnost nabízených produktů**. Zákazníci také dbají na kvalitní **poprodejní servis**. S tímto úzce souvisí problematika rovných příležitostí při výběru dodavatelů a **platební morálky**. Plnění závazků se musí zaměřit také na vládní instituce a média, díky kterým může být širší veřejnost přesvědčena, že organizace plní své poslání a inovuje s ohledem na **udržitelnost** regionu, ve kterém působí.

### 2.3.2 Sociální oblast

Sociální oblast je hodně široká, dle Kunze (2012) je možné ji dělit na pracovní prostředí a místní komunitu, díky čemuž je koncept CSR rozdělen do čtyř oblastí. V oblasti **pracovního prostředí** se organizace snaží vytvářet zaměstnancům takové podmínky, které zajistí, že budou pracovníci dostatečně motivovaní, spokojení či výkonní. Tento přístup se v organizaci může zpětně projevit v podobě přední pozice na trhu práce a dostatku loajálních zaměstnanců.

Již při zahájení podnikatelské činnosti je organizace také součástí **místní komunity**, snaží se o zmírnění negativních dopadů své činnosti a podílí se na řešení regionálních problémů. Návratnost těchto aktivit lze vysledovat v podobě přijetí místní komunitou, potenciálními zákazníky či zaměstnanci. Odpovědné zapojení v komunitách může organizaci také pomoci najít nové trhy, budovat kontakty s úřady a jinými podniky či upoutat pozornost médií (Steinerová, 2008).

Stakeholdery a aktivity v obou oblastech oblasti sociální lze vidět v následující **tabulce**

2.2 Sociální oblast.

**Tab. 2.2 Sociální oblast**

Sociální oblast		
Stakeholderi	Pracovní prostředí	Místní komunita
	➤ Zaměstnanci	➤ Neziskové organizace
	➤ Odbory	➤ Veřejnost
CSR aktivity	➤ Zdraví a bezpečnost	➤ Firemní dárcovství
	➤ Vzdělávání a rozvoj	➤ Firemní dobrovolnictví
	➤ Odmítání korupce	➤ Vzdělávání
	➤ Rovné příležitosti	➤ Sociální integrace
	➤ Vyváženost pracovního a osobního života	➤ Podpora kvality života občanů
	➤ Rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority aj.)	➤ Rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury
	➤ Podpora propuštěných zaměstnanců	

Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online PDF]. 2008. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

V České republice je vysoká úroveň legislativních opatření týkajících se bezpečnosti práce. Aktivní zapojení v oblasti **zdraví a bezpečnosti práce** nad rámec zákonných povinností je však pro organizace žádoucí. Nejedná se jen o různá opatření, pravidla a školení, ale třeba i o příspěvky na zdravotní péči zaměstnanců a očkování. Samozřejmostí je, že každý nový zaměstnanec musí projít testem BOZP, musí znát rizika své práce a mít přiděleny ochranné pomůcky. Pracoviště musí být prostorově uspořádáno a vybaveno tak, aby pracovní podmínky vyhovovaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům (Krymláková, 2009).

V oblasti **vzdělávání a rozvoje** se Zdražilová (2010) domnívá, že by zaměstnanec měl mít možnost kariérního postupu a měly by mu být vytvářeny takové podmínky, aby si mohl zvyšovat kvalifikaci a doplňovat vzdělávání a znalosti. K potřebě sladit pracovní život s osobním, tzv. **work life balance**, jsou v organizaci využívány nástroje jako pružná pracovní doba, možnost práce z domova, právní služby v krizových situacích či firemní školky. Tato problematika bude více rozvedena v kapitole 2.10. Péče o zaměstnance by však neměla být dána pouze dobou, kdy je člověk v organizaci zaměstnán. Tzv. **outplacement** řeší problematiku podpory propuštěných zaměstnanců - rekvalifikace, konzultační centra aj.

Pravidla různorodosti v organizaci se snaží prosazovat tzv. **diversity management**. Při vývoji produktů a při práci v týmech v organizacích, v kterých jsou uplatňovány principy diversity managementu, lze vidět mnohdy lepší výsledky, než když v organizaci tyto principy prosazovány nejsou. Plně se takto ukáží silné stránky jedinců, nehledě na jejich individuální odlišnosti, a mezi členy dochází ke vzájemnému obohacování se. Předstupněm diversity managementu je však pro organizaci pochopení důležitosti tzv. **rovných příležitostí**, a to nejenom s ohledem na pohlaví, ale i na etnický původ, věk, sexuální orientaci či víru (Kunz, 2012).

### 2.3.3 Environmentální oblast

Snaha o minimalizaci dopadů své činnosti na okolní krajinu (životní prostředí) může organizacím přinést nové obchodní příležitosti. **Omezení plýtvání** s energiemi, vodou, minimalizace odpadu a recyklace může také znamenat finanční úspory. Nejde tedy jen o to, prezentovat se dobře před veřejností, i pro samotnou organizaci mohou mít aktivity v tomto pilíři za následek zefektivnění provozu a úsporu nákladů. Jednotlivé aktivity jsou vypsány níže v **tabulce 2.3 Environmentální oblast**.

Díky zavedení certifikovaných systémů na ochranu životního prostředí EMS a **standardů ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 1800** je v organizaci prokázáno plnění legislativních požadavků – zákon o ochraně životního prostředí, nakládání s odpady, bezpečnost pracovníků atd. Nepřímo to na organizaci působí zlepšením její image a posílením vědomí odpovědnosti za životní prostředí. (Krymláková, 2009)

V rámci snižování nákladů Petříková (2008) upozorňuje, že v podniku může být přijato několik opatření na **úsporu energie** (úspora vody, využití sluneční energie, energeticky úsporné technologie). Poměrně běžným jevem je dnes v organizacích třídění surovin vzniklých při činnosti podniku (třídění a **recyklace** papíru, plastů atd.). Pomocí nových technologií lze také snížit podíl papírové dokumentace ve prospěch elektronického uchovávání a zálohování.

Zaínterované strany a aktivity v environmentální sumarizuje **tabulka 2.3 Environmentální oblast**

**Tab. 2.3 Environmentální oblast**

Environmentální oblast	
Stakeholderi	Životní prostředí
	➤ Environmentální skupiny
	➤ Další mluvčí za životní prostředí
CSR aktivity	➤ Recyklační program
	➤ Úspora energie / vody
	➤ Hospodaření s odpady
	➤ Omezení používání nebezpečných chemikálií
	➤ Balení a přeprava
	➤ Soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další)
	➤ Ekologická výroba, produkty a služby
	➤ Ochrana přírodních zdrojů

Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online PDF]. 2008. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

## 2.4 Přínosy a argumenty proti CSR

Na koncepci CSR se upíná čím dál více pozornosti a vynořují se argumenty pro a proti. Argumentů podporující a schvalující tento koncept můžeme najít mnohem více, než těch opačných. Existuje však řada okolností, které limitují a brání koncepci CSR v rychlejším proniknutí do podnikové praxe. Jako nejvýraznější definuje Kunz (2012) nepochopení a chybějící podporu ze strany nejvyššího vedení, častý nezájem médií či nižší podporu ze strany některých vlád.

### Přínosy CSR

Aktivity v oblasti CSR nemají přínos jen pro společnost, ale i pro samotné firmy. Společensky odpovědné chování přináší mnoho výhod a zisků, které mají často nefinanční podobu a neprojeví se okamžitě. To však neznamená, že jsou méně důležité. Tyto výhody jsou dány zkušenostmi českých i zahraničních firem a těžit z nich může několik skupin. Každé jednotlivé skupině může koncept CSR přinést několik výhod jak je ukázáno v **tabulce**

2.4 Přínosy CSR, blíže se podíváme zejména na výhody pro skupinu organizací praktikujících CSR.

**Tabulka 2.4 Přínosy CSR**

Skupina	Hlavní výhody
Klienti organizací praktikujících CSR	➤ Zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb
	➤ Inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
Zaměstnanci organizací praktikujících CSR	➤ Zlepšování pracovního prostředí
	➤ Zvyšování péče o zaměstnance, o rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR	➤ Zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů
	➤ Pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Občané státu, kde je CSR koncept uplatňován	➤ Zlepšující se životní prostředí v regionu
	➤ Zlepšující se sociální vztahy v regionu
Veřejný sektor	➤ Úspora finančních prostředků
	➤ Zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb
Organizace praktikující CSR	➤ Zvýšení zisku a hodnoty organizace z dlouhodobého hlediska
	➤ Zvýšení produktivity a kvality
	➤ Snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity
	➤ Zvýšení loajality klientů
	➤ Kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci
	➤ Dobré vztahy v místní komunitě
	➤ Přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření
	➤ Větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory
	➤ Konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie
	➤ Zlepšení reputace a spojování s organizacemi s kladnými hodnotami

Zdroj: Upraveno dle PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5. str. 29

### Výhody pro organizace praktikující CSR

Mnohé výzkumy a studie ukazují, že společensky odpovědné chování firmám v dlouhodobém horizontu přináší **zisk** a ekonomické výhody. CSR zvyšuje také **hodnotu** nehmotných aktiv a hodnotu podniku pro vlastníky organizace. Naznačeno je tak např. ve výzkumu **Institute of Business Ethics**, realizovaného v roce 2003, dle kterého měly firmy uplatňující princip CSR o 18% vyšší zisk (Pavlík, Bělčík, 2010; Putnová, 2004).

Jak již bylo řečeno, aktivity CSR znamenají pro organizaci další finanční náklady. Ty ale vedou často k inovacím, které mohou pomoci **náklady** snížit. Významnější jsou mnohdy

náklady implicitní, které nemusí být v organizaci okamžitě pocítěny, příkladem mohou být např. náklady související s vysokou fluktuací, náklady na budoucí odstranění znečištěných ploch aj. (Pavlík, Bělčík, 2010).

Mezi další nesporné přínosy CSR Buchholtz (2012) řadí rostoucí prodej a **loajalitu klientů** ke společensky odpovědným firmám. Prostřednictvím posílení hodnoty značky a povědomí o značce ve společnosti mohou být firmy odměněny vyšším zájmem zákazníků. Loajalita, motivovanost a produktivita roste také u **zaměstnanců**, kteří pocítují větší sounáležitost s firmou, protože taková organizace pro ně má hodnotu ceněného zaměstnavatele. V očích **veřejnosti** získávají organizace praktikující CSR aktivity pozitivní obraz, který má příznivý dopad na její celkové působení. Vnímání organizace jako společensky odpovědné zvyšuje i její goodwill. Očekávání veřejnosti na její činnost jsou čím dál vyšší, je nutné tedy sledovat nové trendy a přizpůsobit se jim. Ocenění organizace získává také u **obchodních partnerů**, komunikace s nimi a s dalšími skupinami stakeholderů přináší nápady na nové produkty či procesy. To vše přispívá k vytvoření dlouhodobé **konkurenční výhody**, která se může projevit například i v lepší pozici pro vyjednávání s úřady či institucemi EU.

Společenská i environmentální kritéria jsou čím dál více zahrnována do hodnocení finančních institucí při poskytování půjčky. Vysoký firemní CSR výkon může podpořit rozhodnutí o poskytnutí půjčky a také ceněné burzovní indexy (Dow Jones Sustainability Index nebo FTSE4Good) se začínají rozšiřovat o tuto oblast, což může zvýšit šance získat dodatečný kapitál oproti podnikům, které se CSR vyhýbají (Kunz, 2012).

### Argumenty proti CSR

Jedním z nejznámějších kritiků konceptu společenské odpovědnosti je uznávaný ekonom Milton Friedman, který během svého života v publikacích mnohokrát kritizoval koncept CSR a jeho zastánce. Dle něj je jedinou společenskou odpovědností firmy navyšování zisku a jiné aktivity v této oblasti podnik odvádí od jejího hlavního cíle – **snižuje zisk a zvyšuje náklady**. To pocítí všechny skupiny stakeholderů díky vyšším cenám produktů, nižším platům, výnosům a dividendám. Friedman se domnívá, že by manažeři měli podnik vést v zájmu vlastníků a snažit se o maximalizaci zisku tak, aby byli vlastníci odměněni za zvýšené riziko, jež podstupují (Buchholtz, Carroll, 2012).

Mezi další kritiky konceptu CSR patří profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkley, který se domnívá, že by firmy měli naprosto upustit od CSR, nebo se aspoň angažovat méně, než doposud. Uplatňováním konceptu CSR dle Reicha akorát **nahrazují povinnosti vlády**, která má řešit sociální problémy a stanovovat pravidla pro volný trh. V neposlední řadě i Peter Ferdinand Drucker, jeden z klasiků managementu, hovoří o sociálních problémech jako o překážce, kterou by se podniky zabývat neměly. Naopak by sociální potřeby měly vnímat jako podnikatelskou příležitost a měnit je ve vlastní úspěchy (Kunz,2012).

## 2.5 Stakeholders

Tato teorie z roku 1984 R. Edwarda Freemana je založena na předpokladu, že by podnik neměl být odpovědný ke společnosti jako celku, ale jen ke společnosti, která jej obklopuje. V tomto prostředí se nachází skupiny s rozličnými, často konfliktními názory na to, jak by se měl podnik chovat. Jako **stakeholder** je označována skupina, nebo jednotlivec, který může ovlivňovat nebo je ovlivňován rozhodnutími a aktivitami podniku. Stakeholderi mají různě velký vliv na společnost a ty jim věnují různou míru pozornosti. V praxi teorie pomáhá určit manažerům, vůči komu mají být odpovědní a na koho mají cílit své společensky odpovědné aktivity. V průběhu času jsou však identifikovány další a další skupiny, které podnik ovlivňují nebo které podnik ovlivňuje. Vzrůstající počet stakeholderovských skupin činí tuto teorii téměř nepoužitelnou, protože není v možnostech podniku uspokojovat ve stejné míře všechny stakeholdery. Jednou z možností jak omezit vzrůstající počet skupin je určit jejich důležitost (Kašparová, 2008).

### 2.5.1 Identifikace stakeholders

Kteří stakeholderi jsou pro podnik nejdůležitější lze zjistit z tzv. analýzy zainteresovaných stran. Porozumět a sladit jejich očekávání s firemními zájmy je potřeba pro dlouhodobě úspěšnou pozici na trhu. Jaké otázky je třeba hledat pro dosažení takové pozice doporučuje Business Leaders Forum (2008):

- Jaký mají vliv na firmu?
- Jaká jsou jejich očekávání?
- Jaká je jejich důležitost, kdo patří mezi klíčové stakeholdery?
- Jak s nimi co nejlépe komunikovat?

V odborných publikacích se můžeme setkat s různým členěním stakeholderů, například Kunz (2012) stakeholdery člení do dvou skupin:

**a) Stakeholdeři primární a sekundární**

- **Primární stakeholdeři** mají významný vliv na chod podniku a patří zde například vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a veřejné zájmové skupiny jako vláda a lokální komunity.
- Mezi **sekundární stakeholdery**, jejichž vliv na podnik je menší než u primárních, lze zařadit konkurenty, občanská sdružení, lobbisty či obchodní a občanská sdružení.

**b) Stakeholdeři dle sféry vlivu**

Další členění uvádí Krymláková (2009):

- **Zdrojová základna** – skupiny, které jsou podniku nejbližší (investoři, věřitelé, zaměstnanci a zákazníci).
- **Odvětví** – širší sféra okolo podniku (partneři, dodavatelé, odbory či strategické aliance).
- **Sociálně-politické okolí** – v této nejširší sféře je komunita, regulační orgány, politické skupiny a stát.

**c) Stakeholdeři dle Principles for Business Caux Round Table**

Dělení do tří skupin uvádí Bláha (2001), který vycházel z dokumentu Principů podnikání.

- **Vnitropodnikoví stakeholdeři:** zaměstnanci, manažeři a vlastníci. Tedy skupiny, které se pohybují v interním prostředí organizace a svými znalostmi, schopnosti a názory se podílí na jejich výsledcích.
- **Externí stakeholdeři spojití s trhem:** zákazníci, dodavatelé, spolupracující organizace a konkurenti. Do této kategorie patří skupiny, které jsou v úzkém kontaktu s podnikem. Jsou propojeni s aktivitami a činnostmi podniku.
- **Externí stakeholdeři nespojití s trhem:** místní, regionální, národní a nadnárodní instituce. Pro tyto skupiny je společné, že spoluvytvářejí prostředí, v němž podnik operuje.



## 2.5.2 Matice stakeholders

Jak již bylo řečeno, stakeholderi mají na podnik různě velký vliv. Po samotné identifikaci stakeholderů je podle Petříkové (2008) tedy nutné zjistit míru jejich vlivu na činnost podniku. K tomu může pomoci tzv. matice stakeholderů, která na skupiny pohlíží z dvou hledisek: úrovně vlivu a úrovně očekávání. Mezi klíčové stakeholdery tedy bude patřit ta skupina, která má na podnik velký vliv a zároveň má velká očekávání týkající se jeho činnosti, jak je naznačeno na **obrázku 2.2** Matice stakeholderů.

**Obr. 2.2 Matice stakeholderů**

Úroveň očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Vysoká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Vysoká	Vysoká
		Úroveň vlivu	

Zdroj: Upraveno dle PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8, s.91

Po tomto kroku jsou v organizaci identifikováni klíčoví stakeholderi a je utvořena představa o dalším postupu. V další fázi by měli být v podniku viděny snahy vedoucí k dialogu s nimi. Dialog může být složitým a dlouhodobým procesem, i přesto by se měl podnik otevřít a zajímat se o názory všech skupin stakeholderů. Úspěšný dialog má za následek posílení důvěry a vzájemného pochopení, v ideálních případech může vést k dlouhodobým partnerstvím mezi podnikatelským subjektem, veřejnou správou a občanským sektorem. Témata, o která mají stakeholderi zájem, je třeba vymezit a určit, ve kterých okruzích bude nutné dialog vést. K tomu lze použít další matici, jak můžeme vidět na **obrázku 2.3** Identifikace klíčových témat pro komunikaci se stakeholdery. Požadavky stakeholderů se časem mění, je nezbytné tedy matici aktualizovat, aby nedocházelo k plnění zastaralých očekávání (Petříková, 2008).

**Obr. 2.3 Identifikace klíčových témat pro komunikaci se stakeholdery**

		Klíčovní stakeholderi				
		Investoři	Zákazníci	Zaměstnanci	Dodavatelé	Komunita
C S R  t é m a t a	Hodnoty a způsob řízení	✖		✖		
	Transparentnost	✖	✖		✖	
	Pracovní podmínky			✖		
	Dopad produktů		✖		✖	✖
	Environmentální dopad	✖	✖			✖
	Sociální dopad			✖		✖

Zdroj: Upraveno dle PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8, s.92

K této problematice dále uvádí Business Leaders Forum (2008), že je třeba provést dialog, na základě kterého podnik určí, které CSR aktivity budou prováděny. Tzv. win – win situace nastává, když je výsledkem oboustranná spokojenost. Podnik i stakeholderi společnou aktivitou vyřeší svůj problém nebo uskuteční záměr. Ideálním stavem je, když jsou aktivity, které upřednostňuje vedení podniku, vyváženy s těmi, o které projevují zájem stakeholderi. Pokud jsou v organizaci nastaveny vhodné indikátory, lze tyto aktivity změřit, aby bylo zjištěno, zda jsou pro ni přínosné. Poté už mohou být aktivity monitorovány a vyhodnocovány.

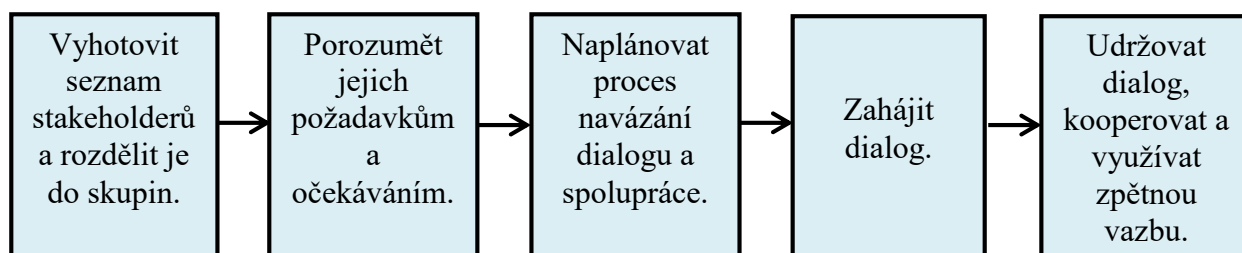
Prostředků sloužících k zapojení a ke spolupráci se stakeholdery je mnoho. Liší se ve způsobu využití, jiné nástroje se hodí pro získávání zpětné vazby, jiné pro zapojení stakeholderů do procesu rozhodování (Steinerová, 2008).

Jako prostředky, které jsou vhodné pro získávání zpětné vazby, a firma je k tomuto účelu může využít, uvádí Steinerová (2008) anketu, dotazníkové šetření, online formuláře, telefonní podporu či průzkum trhu. V rámci rozhodovacího procesu lze využít individuální jednání, poradní výbor nebo organizaci společných projektů. Existují také metody, které jsou

vhodné pro oba případy – hloubkový rozhovor, skupinová diskuze, pracovní porada či neformální setkání.

Samotný proces spolupráce lze rozčlenit na pět základních kroků tak, jak je naznačeno na **obrázku 2.4** Postup spolupráce se stakeholdery.

**Obr. 2.4 Postup spolupráce se stakeholdery**



Zdroj: Upraveno dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

## 2.6 Implementace CSR

Implementace CSR v podniku může narazit na řadu překážek. Tím že neexistuje jednotná definice společenské odpovědnosti firem, je její převod do praxe složitý. V každém případě je však pro firmu nutné zahrnout principy společenské odpovědnosti do základních firemních hodnot, strategie a procesů na všech stupních řízení organizace. Být úspěšný v oblasti CSR lze pouze tehdy, když je tato implementace trvalá a má podporu top managementu (Kunz, 2012).

Při zavádění CSR je podle Steinerové (2008) nutné brát ohled zejména na:

- poslání podniku,
- firemní kulturu,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategii,
- environmentální profil,
- profil rizika,
- provozní podmínky.

Formální postup zavedení CSR, který je vyžadován Evropskou komisí od roku 2011, staví podnik před volbu standardu, kterým se bude při implementaci řídit. Podrobný návod

k implementaci byl vytvořen například organizací International Institute for Sustainable Development. Metoda vznikla na základě diskuze s několika typy stakeholderů a je založena na známém PDCA cyklu (Plan – Do – Check – Act). Jeden PDCA cyklus se skládá ze čtyř fází, k níž jsou ke každé vymezeny úkoly a opatření, jak vyplývá z **tabulky 2.5** Implementační rámec.

**Tab. 2.5 Implementační rámec**

KDY? (Koncepční fáze)	CO? (Vymezení úkolů)	JAK? (Kontrolní místa)
A. PLÁNUJ	1. Proved' posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sestav CSR tým,</li> <li>- vytvoř pracovní definici CSR,</li> <li>- identifikuj legislativní požadavky,</li> <li>- přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity,</li> <li>- identifikuj a zapoj klíčové stakeholdery.</li> </ul>
	2. Vytvoř CSR strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získej podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců,</li> <li>- zkoumej, co ostatní dělají, ohodnot' uzavřené CSR instrumenty,</li> <li>- připrav soupis navrhovaných CSR akcí,</li> <li>- vytvoř plán postupu a tzv. business case,</li> <li>- rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti.</li> </ul>
B. REALIZUJ	3. Stanov CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naznač CSR závazky,</li> <li>- diskutuj s hlavními stakeholdery,</li> <li>- vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků,</li> <li>- připrav pracovní verzi,</li> <li>- konzultuj s dotčenými stakeholdery.</li> </ul>
	4. Realizuj CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoř integrovanou rozhodovací skupinu CSR strukturu,</li> <li>- připrav a zaved' CSR podnikatelský plán,</li> <li>- nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele,</li> <li>- zapoj zaměstnance a všechny ty, kterých se CSR závazky týkají,</li> <li>- navrhni a prováděj školení o CSR,</li> <li>- zříd' mechanismy pro zjištění problematického chování,</li> <li>- vytvoř interní a externí komunikační plány,</li> <li>- zveřejni závazky.</li> </ul>
C. PROVĚŘ	5. Ověř a reportuj o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Měř a ověř výkonnost,</li> <li>- zapoj stakeholdery,</li> <li>- reportuj o výkonnosti – interně i externě.</li> </ul>
D. ZLEPŠÍ	6. Ohodnot' a zlepší	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyhodnot' výkonnost,</li> <li>- identifikuj příležitosti ke zlepšení,</li> <li>- zapoj stakeholdery.</li> </ul>
E. POROVNEJ S JINÝM: JEDEN CYKLUS DOKONČEN		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrať se k plánování a začni nový cyklus</li> </ul>

Zdroj: Upraveno dle KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3, str. 22

**Provedení posouzení CSR** je prvním úkolem fáze Plánuj. Cílem této fáze je zjistit, na čem může podnik stavět. I bez jednotné koncepce a uvědomění si důležitosti CSR může vedení podniku najít mnoho činností, které jsou v podniku vykonávány a jsou řazeny do CSR. Poznání těchto aktivit se děje skrze zkoumání podnikových dokumentů či procesů. Společensky odpovědné chování musí vykazovat a přijmout za své všichni v podniku, CSR tým by měl tedy být složen nejen z vedení a vlastníků podniku, ale i ze zaměstnanců (Kašparová, Kunz, 2013).

Business Leader Forum (2008) k této problematice dodává, že bez podpory zaměstnanců nelze dovést plán k úspěšnému konci. Zaměstnance je třeba zaujmout, vysvětlit jim, co se od nich očekává, jaký vliv to na ně bude mít a proč se vůbec s konceptem CSR ve firmě začíná. Pokud se v podniku objeví takoví zaměstnanci, které problematika CSR nadchne či je zajímavá, lze je zapojit do plánování. Důležité je také připomenout, že ačkoliv je CSR dobrovolný koncept, je nutné myslet i na zákonné povinnosti a opatření.

Dalších pět kroků je možné realizovat po dokončení prvního úkolu fáze Plánuj. **Vytvořená CSR strategie** by měla být realizovatelná a vypracována systematicky. Stejně jako v předchozím úkolu je nezbytná podpora vedení, vlastníků i zaměstnanců, aby byla strategie úspěšná. Při vytváření strategie je možné se inspirovat u konkurentů či CSR asociací, které mají zkušenost s vytvářením strategie v podniku. Ať už bude v podniku přistupováno k CSR opatrně a aktivity budou rozvíjeny postupně, či bude zaujímán spíše dynamičtější postoj, rozhodnutí o směru a hlavních oblastech CSR by mělo být učiněno ve spolupráci se všemi zainteresovanými skupinami (Kašparová, Kunz, 2013).

V druhé fázi cyklu – Realizuj, jsou stanoveny dva úkoly, které uvádí Kašparová (2013). Prvním úkolem je **stanovení CSR závazků**, které vycházejí ze strategie. Formulaci závazků mohou podniku usnadnit existující iniciativy organizací, jako např. OECD, OSN či Global Reporting Initiative. Vytvořené závazky by v podniku měly být komunikovány nejen v CSR reportech ale třeba i na webových stránkách. Druhým úkolem je **realizace CSR závazků**. Pro tento úkol je klíčové zapojení zaměstnanců a dodavatelů. Obousměrná komunikace s nimi, posilování povědomí o směru CSR, aktivitách atd. Business Leaders Forum (2008) dodává, že v první řadě by podnik měl zahrnout společenskou odpovědnost do podnikových hodnot. Při formulaci vize podniku a firemních hodnot by CSR mělo hrát klíčovou roli. To vše by mělo zajistit, že jsou CSR cíle sladěny s těmi celopodnikovými.

Pouze jeden úkol je stanoven u třetí fáze – Prověř. Úkolem **ověření a reportování o pokroku** se budu podrobněji zabývat v následujících kapitolách. Ve čtvrté fázi – Zlepši, je stanoven úkol **ohodnocení a zlepšení**. Zde je sledován celkový pokrok podniku v oblasti CSR a na základě hodnocení poté navrhovány úpravy v přístupu, strategii či aktivitách (Kašparová, Kunz, 2013).

Implementaci CSR do podniku si lze podle Business Leaders Fora (2008) zjednodušit několika kroky. Díky sumarizaci dosavadních CSR aktivit můžou být odhaleny stávající i potenciální aktivity. Často lze najít v takovém souhrnu překvapivé informace, co všechno už ve firmě na poli CSR probíhá. O tomto souhrnu je nutné debatovat jak se zaměstnanci, tak s kolegy. Cílem by mělo být nalezení rezerv, problémů a uvědomění si, co od podniku okolí očekává. V neposlední řadě se při plánování musí myslet na finanční stránku. Rozpočet na CSR aktivity by měl být stanoven realisticky a neměl by zahrnovat příliš mnoho aktivit. Mělo by se jít tzv. krok po kroku. Časové i finanční investice do aktivit by měly být vyváženy investicemi do komunikace o těchto aktivitách.

## **2.7 Hodnocení a měření CSR**

CSR strategie může být naplňována, jen když jsou nastaveny mechanismy a indikátory, které pomohou monitorovat, měřit a vyhodnocovat dosažený stav a pokrok. Volba relevantních oblastí, které chce podnik vyhodnocovat, a indikátorů má zásadní význam v rámci řízení koncepce CSR. Hodnocení v oblasti společenské odpovědnosti může být prováděno buď prostřednictvím standardů a norem, nebo pomocí indexových srovnání. Představeny budou základní nástroje týkající se této oblasti, nejvíce zájmu bude věnováno standardu Global Reporting Initiative, který bude uveden v další kapitole.

### **2.7.1 Normy dotýkající se oblasti CSR**

#### **Social Accountability 8000 (SA 8000)**

Mezinárodní norma **SA 8000** týkající se oblasti pracovních podmínek může být uplatněna v jakékoliv zemi a odvětví. Byla vyvinuta v roce 1997 neziskovou organizací Social Accountability International v New Yorku (Kunz, 2012).

Základní kritéria této normy uvádí Petříková (2008) a jsou jimi:

- Dětská práce – zaměstnávány nesmí být děti do patnácti let, výjimečně je hranice snížena na čtrnáct let.
- Nucená práce – otrocká, vězeňská nebo jiná nucená forma práce nesmí být vyžadována a není možné ani nabízet práci bez možnosti ubytování.
- Zdraví a bezpečnost – na pracovišti se předchází vzniku úrazů, je umožňována bezpečná, zdravotně a ekologicky nezávadná práce a pracovníci mají přístup k pitné vodě a k sociálním zařízením.
- Svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání – je zaručena svoboda projevu a právo na kolektivní vyjednávání (založení odborů).
- Diskriminace – nesmí docházet k diskriminaci na základě rasy, věku, pohlaví, sexuální orientace aj.
- Pracovní doba a kázeň – je ve shodě s platnými zákony, při výkonu práce nesmí být přístupováno k tělesným trestům či jinému násilí.

K této problematice se vyjadřuje i Kunz (2012), který uvádí, že norma SA 8000 je jednou z mála, která je certifikována, a je vhodná zejména pro velké podniky.

## **ISO 26000**

Mezinárodní organizace ISO zařadila do své strategické vize na období 2005 – 2010 vývoj normy pro společenskou odpovědnost a po dlouhém připomínkovém procesu byla v roce 2010 publikována. Dodržování mezinárodní normy **ISO 26000** je dobrovolné, vhodné pro všechny typy organizací a není určeno pro účely certifikace. Norma představuje návod na realizaci strategie CSR – jak CSR implementovat do strategie podniku, jak určit a zapojit stakeholdery či jak komunikovat informace z oblasti CSR (Kunz, 2012).

Sedm hlavních principů, které by měly být v organizacích dodržovány při použití ISO 26000, uvádí Kunz (2012):

- odpovědnost,
- transparentnost,
- etické chování,
- respektování zainteresovaných stran,
- respektování právního státu,

- respektování mezinárodních standardů,
- dodržování lidských práv.

### **London Benchmarking Group (LBG)**

Metodika **LBG** byla vytvořena ve Velké Británii v 90. letech a dnes je hojně využívána po celém světě (Kunz, 2012).

V České republice byla metodika zavedena organizací Fórum dárců v roce 2005 pod názvem Standard odpovědná firma. LBG se snaží nalézt způsob, jak ohodnotit všechny náklady na firemní dárcovství (vstupy), zhodnotit bezprostřední výsledky (výstupy) a vyjádřit dlouhodobé účinky (dopady). Za výhodu je považována možnost srovnání organizací mezi sebou, je to tedy metoda vhodná k benchmarkingu (Pavlík, Bělčík, 2010).

Tento model rozlišuje tři formy angažovanosti organizace, které zmiňuje Pavlík (2010):

- Firemní dárcovství – dary jsou poskytovány v minimální míře zájmu o návratnost. Patří zde zejména nepravidelná podpora veřejně prospěšných akcí a projektů.
- Firemní investice do místní komunity – dlouhodobé partnerství s neziskovými organizacemi a zapojení do místní komunity. V dlouhodobém horizontu firmě plynou výhody jako zvýšení image a reputace.
- Komerční aktivity v místní komunitě – tyto aktivity znamenají pro firmu přímou konkurenční výhodu. Jde např. o sponzoring.

### **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**

Směrnice **OECD Guidelines** je postavena na principu závazku národních vlád k dokumentu. Cílem vlád je podpořit pozitivní příspěvek nadnárodních organizací a minimalizovat jejich negativní dopady (Kunz, 2012).

Ve směrnici je kladen důraz na všechny tři pilíře společenské odpovědnosti, jak uvádí Pavlík (2010). Kunz (2012) však dodává, že pravidla a doporučení pro odpovědné chování nadnárodních společností jsou dobrovolné.

Obsahem OECD Guidelines je řada témat, které uvádí Kunz (2012):

- transparentnost v podnikání,
- zveřejňování informací,



- vztah průmyslu a životního prostředí,
- konkurenční boj,
- zaměstnanecké vztahy,
- financování managementu,
- boj proti korupci.

## Indexy a jiné normy

Zadrazilová (2010) uvádí, že pomocí komplexních metodik (indexů), které byly vytvořeny ratingovými agenturami za účelem měření společenské odpovědnosti organizací, lze měřit výkonnost takových organizací. Mezi nejvýznamnější indexy patří **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**, **FTSE4Good Index** a **Ethibel Index**. Tyto indexy získávají údaje nutné k měření úrovně společenské odpovědnosti nejčastěji z výročních zpráv. Ty však bývají sestavovány samotným podnikem, jsou subjektivní a těžko srovnatelné mezi sebou.

Indexem **DJSI** jsou hodnoceny všechny společnosti obchodované na burzách s výjimkou těch společností, které se věnují prodeji alkoholických výrobků, tabákových výrobků, hazardních her a zbraní. Index používá obecná kritéria aplikovatelná na všechny odvětví (váha 50%) a kritéria odvětvově specifická (váha 50%). Kritéria obecná a jejich váhy zveřejněny jsou, kritéria odvětvově specifická nikoli. Data jsou do indexu získávána z výročních zpráv, ze zpráv z médií a pomocí dotazníkového šetření. Všechny tři oblasti společenské odpovědnosti jsou kritérii pokryty, environmentální oblast je však mírně znevýhodněna (např. environmentální) (Zadrazilová, 2010).

Pomocí indexu **FTSE**, vyvinutého ve Velké Británii, je měřena výkonnost vždy 50 nebo 100 nejlepších organizací z hlediska CSR v rámci Velké Británie, Evropy nebo celého světa. Stejně jako u předešlého indexu nejsou do hodnocení zahrnuty společnosti podnikající na poli tabákových výrobků a zbraní. Dále zde nejsou zahrnuty ani společnosti vlastníci nebo obsluhující jaderné elektrárny. Kritéria použitá k hodnocení nejsou společností FTSE publikována, znám je pouze fakt, že větší váhu mají kritéria sociální (Zadrazilová, 2010).

Poslední zmíněný **Ethibel Sustainability Index** byl poprvé zveřejněn v roce 2002. K hodnocení CSR jsou použity čtyři skupiny kritérií – vztahy k životnímu prostředí, vnitřní sociální politika (oblast řízení lidských zdrojů), vnější sociální politika (vztah k místní komunitě) a ekonomická politika (vztahy s dodavateli, akcionáři, odběrateli atd.). Organizace podnikající v oblastech, které mohou poškodit jejich reputaci, již nejsou z hodnocení

vyřazeny, jsou však pozorněji sledovány a hodnoceny. Chybí zde však transparentnost hodnocení, protože konkrétní kritéria ani jejich váhy nejsou zveřejňovány (Zadrazilová, 2010).

Existuje mnoho dalších standardů a norem, které se dotýkají problematiky CSR. Některé z nich zmiňuje Petříková (2008), v oblasti environmentálního managementu např. české normy **ČSN ISO 14001:2005** a **ČSN ISO 14004:2005**. Společnosti, které získají tento certifikát, musí vytvořit, dokumentovat a uplatňovat systém environmentálního managementu. Pro organizace na území státu EU slouží systém environmentálního řízení a auditu – **EMAS**. V organizacích, ve kterých je tento standard využíván, musí být poskytovány veřejnosti relevantní informace týkající se životního prostředí.

V oblasti bezpečnosti a ochrany se na území České republiky lze setkat s normou **ČSN OHSAS 18001:2008**, která přináší požadavky v systémech BOZP. V oblasti managementu lidských zdrojů s normou **ČSN ISO 10015**, která podporuje oblast výchovy a vzdělávání zaměstnanců (Petříková, 2008).

## **2.8 Global Reporting Initiative (GRI)**

Iniciativa GRI, které je věnována tato kapitole, je pro vypracování diplomové práce stěžejní. GRI je především o reportování, ale kromě návodu, co by měl report obsahovat, poskytuje i standardizované mechanismy hodnocení aktivit podniku. Tyto standardy obsažené ve směrnici G4 Guidelines budou v diplomové práci využívány v praktické části při analýze Zprávy PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2015 (dále jen Zpráva) společnosti PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o (dále jen PwC). Nejprve bude představena organizace GRI a v další části se zaměřím na obsah směrnice G4 Guidelines.

### **2.8.1 Organizace GRI**

*„Global Reporting Initiative je mezinárodní nevládní organizace, která pomáhá podnikům, vládám a jiným organizacím porozumět a komunikovat vliv svého podnikání na témata jako životní prostředí, lidská práva či korupci“ (GRI, a).*

Organizace GRI byla založena v roce 1997 v Bostonu Koalicí pro environmentálně odpovědnou ekonomii (Coalition for Environmentally Responsible Economies – CERES) za

podpory OSN a jejich Programu na ochranu životního prostředí (United Nations Environment Programme – UNEP). V roce 2001 byla GRI osamostatněna a v roce 2002 přestěhována do Amsterdamu. Pobočky má také v jiných světových metropolích, konkrétně v USA, Jižní Africe, Austrálii, Číně, Kolumbii, Brazílii, Indii a na Filipínách. V GRI jsou udržována strategická partnerství i s jinými iniciativami v oblasti CSR – například již zmíněné ISO 26000 a OECD. V rámci iniciativy GRI spolupracuje několik tisíc expertů z více než devadesáti zemí světa pomocí GRI pracovních skupin a řídicích orgánů na vytvoření pravidel a návodu, které jsou organizacím nápomocny při sestavování co nejobjektivnějšího CSR reportu. Cílem je dostat úroveň CSR reportů na úroveň finančních zpráv (GRI, a).

Vizi organizace je vytvořit budoucnost, kde bude téma udržitelného rozvoje součástí všech firemních rozhodnutí a procesů. V současné době je téměř v 93% z 250 největších světových společností reportována výkonnost v oblasti udržitelného rozvoje. Směrnice GRI však mohou být využívány i vládními agenturami nebo neziskovými organizacemi. GRI je v současné době celosvětově nejrozšířenější koncept, který slouží organizacím ke zlepšení kvality, přesnosti a užitečnosti svých CSR reportů (GRI, a).

### **2.8.2 Směrnice GRI**

První generace směrnic pro reportování (Guidelines) byla vydána v roce 2000, druhá byla představena o dva roky později na Světovém summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu pod názvem Sustainability Reporting Guidelines. Za průlomový je považován rok 2006 kdy byla vydána třetí generace směrnic, tzv. G3. Na vývoji G3 se podílelo přes 3000 expertů z různých odvětví a směrnice byla platná až do roku 2011, kdy došlo k aktualizaci na verzi G3.1 Guidelines. Tato verze rozšířila stávající reportování o oblast rovnosti pohlaví, místní komunity a lidská práva (GRI, a).

Doposud poslední verze směrnic byla vydána v roce 2013. Tzv. G4 Guidelines obsahují tři části – zásady reportingu, přehled běžně zveřejňovaných informací a implementační manuál (GRI, b).

Za hlavní části jsou považovány dokumenty, které jsou označovány jako Part 1 a Part 2. V Part 1 – Reporting Principles and Standard Disclosures - jsou obsaženy informace, které by měly být součástí zpráv o trvale udržitelném rozvoji. V dokumentu Part 2 – Implementation Manual – jsou organizacím dány pokyny, jak report sestavit dle metodiky G4. Dne 31. 12.

2015 skončilo období, kdy bylo možné reportovat dle verze směrnice G3, nebo G3.1 Od tohoto data je iniciativou GRI podporována pouze verze směrnice G4 (KPMG, c).

Další dokument, který může být organizacemi při přípravě reportu využit, jsou tzv. Sektorové dodatky (G4 Sector Disclosures), které doplňují indikátory platné pro všechny organizace. Sektorové dodatky mají za cíl zvýšit kvalitu reportů v jednotlivých sektorech a omezit tak jejich obecnost (GRI, b).

Oproti předešlým verzím směrnice, v nejnovější verzi - G4, je firmám doporučováno zaměřit se pouze na oblasti, které nejvíce ovlivňují jejich podnikání, namísto reportování o všem. V organizacích by mělo být zváženo, kam až tyto oblasti dosahují a co všechno ovlivňují nejen uvnitř firmy, ale i mimo ní. Ve verzi G3 bylo požadováno reportovat pouze o dopadech, které může firma sama ovlivnit, případně kontrolovat. Nyní se v organizacích musí zamyslet, kam až jejich činnost dopadá. V organizacích, které reportují dle G4, musí být věnováno více pozornosti ekonomickým, sociálním a environmentálním dopadům v celém dodavatelském řetězci (KPMG, c).

Ve verzi G3 byly organizacím udělovány tři aplikační úrovně (A, B, nebo C), které informovaly o tom, jak dalece se autoři zprávy řídily Pokyny GRI a Reportingovým rámcem. Pokud si podnik nechal údaje uvedené ve zprávě ověřit externím subjektem, bylo mu přiděleno hodnocení A+, B+, nebo C+. Aplikační úroveň vyhlášoval sám autor zprávy na základě porovnání obsahu zprávy s kritérii aplikačních úrovní GRI. Tyto úrovně jsou ve verzi G4 nahrazeny dvěma aplikačními úrovněmi („Core“ a „Comprehensive“). Firmy mají na výběr, zda report vypracují v souladu („in accordance“) s jednou z aplikačních úrovní, nebo použijí pokyny jako prostý návod k vypracování reportu. Aby byl report v souladu s pokyny, tak musí být v úrovni „Core“ reportováno alespoň o jednom indikátoru každého významného aspektu a zároveň musí být v reportu uvedeny informace o firmě jako organizační struktura, zainteresované strany aj. Ke splnění úrovně „Comprehensive“ musí být reportováno o všech indikátorech významných aspektů a zároveň je organizace povinna zveřejnit další informace o strategii, správě, integritě a etickém přístupu (KPMG, c).

V následující **tabulce 2.6** Specifické indikátory výkonnosti jsou k vidění všechny aspekty, které jsou organizacím dostupné pro zvážení jejich významnosti.

**Tab. 2.6 Specifické indikátory výkonnosti**

OBLASTI	KATEGORIE	ASPEKTY
EKONOMICKÁ VÝKONNOST	Přímé ekonomické výsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přímě generovaná ekonomická výkonnost</li> <li>- Pozice na trhu</li> <li>- Nepřímé ekonomické vlivy</li> <li>- Nákupní praktiky</li> </ul>
ENVIRONMENTÁLNÍ VÝKONNOST	Životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiály</li> <li>- Energie</li> <li>- Voda</li> <li>- Biodiverzita</li> <li>- Emise, splašky a odpady</li> <li>- Produkty a služby</li> <li>- Soulad s legislativou</li> <li>- Doprava</li> <li>- Celkový přehled</li> <li>- Posouzení dodavatelů z hlediska environmentálních dopadů</li> <li>- Mechanismus environmentálních stížností</li> </ul>
SOCIÁLNÍ VÝKONNOST	Pracovní podmínky a důstojnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaměstnanost</li> <li>- Vztahy mezi zaměstnanci a managementem</li> <li>- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců</li> <li>- Trénink a vzdělávání</li> <li>- Diverzita a rovné příležitosti</li> <li>- Rovné odměňování žen a mužů</li> <li>- Posouzení dodavatelů z hlediska pracovních postupů</li> <li>- Mechanismus pracovních stížností</li> </ul>
	Lidská práva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investiční a nákupní praktiky</li> <li>- Nediskriminování</li> <li>- Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání</li> <li>- Dětská práce</li> <li>- Nucená práce</li> <li>- Bezpečnostní postupy</li> <li>- Práva původních etnik</li> <li>- Posouzení dodavatelů z hlediska dodržování lidských práv</li> <li>- Mechanismus stížností na dodržování lidských práv</li> </ul>
	Společnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Místní komunita</li> <li>- Korupce</li> <li>- Veřejná politika</li> <li>- Antikonkurenční chování</li> <li>- Dodržování právních předpisů</li> <li>- Posouzení dodavatelů z hlediska společenských dopadů</li> <li>- Mechanismus stížností na společenský dopad</li> </ul>
	Odpovědnost produktů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdraví a bezpečí zákazníků</li> <li>- Označení produktů a služeb</li> <li>- Marketingová komunikace</li> <li>- Soukromí zákazníků</li> <li>- Soulad s legislativou</li> </ul>

Zdroj: GRI (b). G4: *Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures.*

[online] 2013. [cit. 2016-02-15] Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principlesand-Standard-Disclosures.pdf>

## 2.9 Komunikace CSR

Již při fázi implementace CSR strategie je nutné komunikovat se zainteresovanými skupinami za účelem zefektivnění CSR firemní politiky. Komunikovat o CSR aktivitách by organizace měla se zákazníky, obchodními partnery, investory, zaměstnanci či s místní komunitou. Je důležité sdělovat aktivity v oblasti CSR široké veřejnosti, jen tak může mít společensky odpovědné chování vliv na image firmy (Kunz, 2012).

Možnosti, jak komunikovat CSR aktivity uvádí Kunz (2012) například:

- firemní webové stránky,
- obaly a etikety výrobků,
- prospekty, letáky,
- firemní časopisy či noviny,
- firemní intranety, nástěnky,
- prezentace CSR na akcích pro zaměstnance, zákazníky či obchodní partnery,
- pravidelné výroční zprávy o CSR.

V mnoha menších organizacích převládá názor, že komunikace CSR aktivit je pouze levný marketingový trik nebo že je určena pouze velkým korporacím. Avšak komunikace CSR aktivit může sloužit k tomu, aby veřejnost pochopila hodnoty organizace, výrobku či služeb (Kunz, 2012).

**Pravidelné výroční zprávy o CSR** přináší velké množství informací firemním stakeholderům a mohou tak stát na počátku dialogu s nimi. Organizace, ve kterých je učiněno rozhodnutí o vydávání výročních zpráv, mohou již při sestavování těchto zpráv přijít na slabá místa v oblasti CSR. CSR reporty můžou plnit tedy i roli manažerského nástroje (Kunz, 2012).

### 2.9.1 Motivace a faktory ovlivňující CSR reportování

Podle Kašparové (2012) na otázku, co motivuje podniky k reportování o nefinančních výsledcích, odpovídá řada teorií. Nejčastěji jsou zmiňovány tři různé teorie, z nichž tzv. **stakeholderovská teorie** byla vysvětlena v kapitole 2.5. Dalšími dvěmi jsou **legitimacy theory** a **positive accounting theory**, kterým budou věnovány následující odstavce.

## Legitimacy theory

Tutu teorii lze zařadit mezi systémově orientované teorie, které říkají, že podnik je ovlivňován okolím, ve kterém působí a zároveň sám toto okolí ovlivňuje. Teorie je založena na předpokladu, že pokud podnik poruší tzv. společenskou smlouvu, ztratí oprávnění v ní nadále existovat a budou mu hrozit sankce ze strany společnosti (snížení poptávky, pokuty, uvalení vyšších daní atd.). Proto se snaží podnikat tak, aby neporušoval normy a nepřekračoval hranice, které společnost vytyčila (Kašparová, 2012).

Pokud se očekávání společnosti a chování podniku neshoduje, dochází k tzv. legitimacy gap. Deegan (2002) uvádí čtyři možné strategie, které může podnik v takovém případě zaujmout:

- Interní adaptace – cílem je informovat společnost o změnách ve výkonnosti podniku a jeho aktivitách.
- Změny v externím očekávání – v případě této strategie není v podniku prováděna žádná změna, naopak se podnik snaží změnit očekávání veřejnosti a vysvětlit jí, že tato očekávání jsou nesprávná. Může se jednat např. o zveřejnění vzdělávacích materiálů k novým metodám použitým v podniku.
- Změny v externím vnímání – při této strategii se podnik snaží přesvědčit veřejnost a vyličit podnik v pozitivním světle.
- Manipulace externího vnímání – tato strategie podobná té předchozí, jejím cílem je ale i odvést pozornost veřejnosti od témat a problémů, které sužují podnik.

Všechny tyto strategie jsou spojeny s informováním veřejnosti, tedy reportováním, a odpovídají tak na možné ohrožení legitimacy podniku (Kašparová, 2012).

## Positive accounting theory

Narozdíl od legitimacy theory je positive accounting theory řazena mezi ekonomické teorie. Zastánci teorie předpokládají, že manažeři podniku se při rozhodování o účetních metodách rozhodují racionálně (Kašparová, 2012).

Hypotéza o tzv. **bonusovém plánu** říká, že odměna manažerů je svázána se ziskem, který vykazuje podnik. Manažeři budou volit tedy ty účetní metody, které budou zvyšovat zisk, aby si zvýšili šanci na získání odměny. Druhá hypotéza o **poměru dluhu k vlastnímu kapitálu** předpokládá, že čím vyšší je zadlužení společnosti, tím častěji budou manažeři volit

účetní metody zvyšující zisk. Se vzrůstajícím zadlužením podniku věřitelé a vlastníci důsledněji sledují aktivity a postupy vedení. Manažeři tak zvyšují množství zveřejňovaných informací, aby snížili vnímané riziko investice do podniku. Poslední hypotéza o **politických nákladech** předpokládá, že menší podniky budou méně často volit účetní metody, které snižují zisk. A to proto, že podnikům větším hrozí intervence ze strany politiků, snaží se tedy snížit svou viditelnost. Snaha o snížení rizika intervence je pak motivuje k CSR reportování (Kašparová, 2012).

### **Faktory ovlivňující CSR reportování**

Faktorů ovlivňující CSR reportování lze najít celou řadu. V následujícím textu bude představeno několik z nich, které uvádí Kašparová (2012).

Jedním z nejčastěji uváděných faktorů je **velikost podniku**. Větší podniky, které jsou více na očích veřejnosti, reportují o CSR aktivitách více, než podniky menší. Jak bylo vysvětleno v legitimacy theory, podniky se tak snaží snížit riziko intervence ze strany politiků a vyhnout se regulacím. Jako další faktor je možno uvést **oddělení funkce řízení od vlastnictví**. V důsledku tohoto rozdělení může dojít k situaci, kdy manažeři podniku sledují spíše vlastní zájmy než zájmy vlastníků. A jelikož vlastníci mají o chodu a aktivitách podniku méně informací než manažeři, snaha získat tyto informace se projevuje ve větší míře vydávání dobrovolných reportů.

Další faktor ovlivňující CSR reportování je **potřeba kapitálu**. Dobrovolné reportování je motivováno potřebou cizího kapitálu. Podniky, které reportují o svých společensky odpovědných aktivitách, získávají image transparentního podniku a investice do podniku je investory hodnocena méně rizikově. Zvýšit image podniku může také **přijetí a dodržování standardů**. Mnohé ze standardů zakládají podniku povinnost v určitých časových intervalech reportovat o CSR oblasti. **Tlak ze strany konkurence či stakeholderů** je v odborných publikacích mnohokrát zmiňován jako rozhodující faktor ovlivňující CSR reportování. Pokud podnik začne ve svém odvětví dobrovolně reportovat jako první, vede to ke konkurenční výhodě. Toto chování je však po čase napodobováno ostatními konkurenty a konkurenční výhoda tak zaniká, dobrovolné reportování se však stává běžnou součástí podniku.

Posledním faktorem je **národní kultura země**. CSR reportování je rozvinuto spíše u velkých, mnohdy nadnárodních podniků ze západních zemí. Tyto podniky pak často reportují



o CSR aktivitách i v hostitelských zemích, protože koncepci dobře znají. Míra CSR aktivit a reportování je však v těchto zemích ovlivněna zvyky a očekáváním veřejnosti.

### **2.9.1 Současná situace v oblasti CSR reportování**

Společností KMPG je prováděn v pravidelných intervalech průzkum zaměřený na zveřejňování zpráv o společenské odpovědnosti ve světě. Vzorek je tvořen 250 největšími podniky, tento seznam je převzat z Global Fortune (dále jen G250), a 100 největšími podniky ve vybraných zemích světa (dále jen N100). Poslední dva průzkumy proběhly v letech 2013 a 2015. V roce 2015 byla poprvé do „vybraných zemí světa“ zahrnuta Česká republika a byla zařazena mezi další čtyřiačtyřicetku zemí. Analyzovány jsou výroční zprávy společností, webové stránky a samostatné zprávy o společenské odpovědnosti (KPMG, a; KPMG, b).

Podle výsledků výzkumu KPMG (b) v roce 2015 pravidelně vydávalo zprávy o CSR 92% podniků z G250, to je o jeden procentní bod méně, než v roce 2013. Pokud se podíváme na podniky ze skupiny N100 zde je oproti roku 2013 nárůst o dva procentní body na 73%. V mezinárodním srovnání si nejlépe v nejnovějším srovnání vedou asijské státy, kdy nefinanční ukazatele reportuje 79% společností z N100, mírně zaostávají Severní Amerika (77%) a Evropa (74%), kde je to však dáno velkým rozdílem mezi mírou reportování v Západní a Východní Evropě (79 ku 61 procentům).

Z evropských zemí si v roce 2015 nejlépe vedou podniky z Francie (93% z N100) a Velká Británie (86%). V České republice veřejně uvádí údaje týkající se dopadu podnikání např. na životní prostředí či dodržování lidských práv 43% společností (KPMG, a).

Oba průzkumy ukazují, že reportingový rámec GRI je nejvyužívanější metodika k reportování společenské odpovědnosti firem. V rámci G250 takto reportovalo v roce 2015 74% společností, což je pokles o 7% oproti roku 2013. Pokles může být zapříčiněn složitým přechodem na novou směrnici GRI – G4 (KPMG, a).

## **2.10 Moderní trendy v oblasti CSR**

Mezi nejvýraznější trendy v oblasti CSR patří vytváření sdílených hodnot, work life balance, společensky odpovědné investování a čím dále větší propagace konceptu společenské odpovědnosti.

## Vytváření sdílených hodnot

S termínem **Creating shared value** – vytváření sdílených hodnot přišli poprvé profesori z Harvard Business School Michael E. Porter a Mark R. Kramer. Na to, proč není využíván u firem koncept CSR tak často a efektivně, odpovídají tezí, že podniky přemýšlejí o CSR generickým způsobem. Dle nich podniky tvoří programy společenské odpovědnosti díky nátlaku veřejnosti, a to s jasným cílem, zlepšit si u nich pověst. Náklady spojené s CSR jsou chápány jako vynucené s jediným výsledkem – snižování zisku. Tento přístup odděluje byznys od CSR témat a brání podniku dosáhnout unikátní tržní pozice založené na kombinaci společenského i ekonomického efektu. Generický způsob přemýšlení by měl být změněn na strategický, jehož snahou je přistupovat ke společenským problémům stejně, jako k podnikatelským příležitostem – hledání takových společenských problémů, které představují příležitost pro vytvoření **sdílené hodnoty** – užitku pro společnost i pro podnik. Díky vytváření sdílených hodnot mohou být podnikatelský úspěch a společenské blaho na stejné úrovni (Kašparová, Kunz, 2013).

## Work life balance

Jak již bylo zmíněno, **work life balance** znamená podporu všech zaměstnanců bez rozdílu věku, pohlaví aj. a spočívá ve vytvoření podmínek ke sladění pracovního a osobního života zaměstnanců. Hlavní výhody pro podnik a zaměstnance z vyváženosti osobního a pracovního života lze podle Kašparové (2013) spatřit v podobě:

- zkvalitnění podmínek výkonu práce,
- redukce stresu,
- vyšší spokojenosti a snížení fluktuace zaměstnanců,
- zvýšení kvality jejich osobního života,
- nepřímá reklama,
- snížení nákladů.

Podpora ze strany podniků se týká jak stránky pracovní (volba optimální formy pracovně-právního vztahu), tak stránky nepracovní (poskytování či podporování služeb pro zaměstnance a jejich rodiny). Podnik může využít mnoho nástrojů v oblasti work life balance, které by se měly odvíjet od potřeb a preferencí jejich zaměstnanců, např. práce z domova, sdílení pracovního místa, zkrácené úvazky, poradenství při krizových situacích, podpora studia v zaměstnání či podnikové akce zahrnující členy rodiny (Kašparová, Kunz, 2013).

## Společensky odpovědné investování

Do roku 2006 neexistovala univerzální definice, která by společensky odpovědný přístup k investování jasně vymezila. Až díky OSN a vydání **Zásad odpovědného investování**, kde je v šesti bodech formulováno, jakým způsobem se mají investoři chovat, pokud chtějí investovat odpovědně. Lze tedy mluvit o takovém investování, které je činěno na základě zvažování širší palety kritérií. Ty odrážejí normy a hodnoty poplatné současné společnosti (Kunz, 2012).

Příklady důvodů, které vedou investory k využívání nástrojů společensky odpovědného investování, uvádí Kunz (2012). Je jím např. fakt, že využívání většího množství kritérií při rozhodování o investici snižuje riziko ovlivňující výnos z ní v dlouhém období. Dalším důvodem je tlak EU, která v něm vidí nástroj, jak Evropu ochránit od finančních výkyvů způsobených krátkozrakým nezodpovědným chováním většiny investorů. V neposlední řadě na podnik tlačí různé skupiny stakeholderů, které od něj očekávají, že se budou chovat způsobem shodným se společenskými normami.

## Propagace konceptu CSR

Informace o CSR musí být dostupné všem zainteresovaným stranám. Společně s tím je nutné propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR, informovat o základních principech, nástrojích a přístupech a zdůraznit hlavní výhody zavedení CSR. V českém prostředí můžeme za nejdůležitější považovat shromažďování a prezentování příkladů společensky odpovědných aktivit a jejich přínosů pro podniky. Cílem je přesvědčit firmy o nutnosti větší angažovanosti v této oblasti. K povzbuzení zájmu mohou velkou měrou přispět zástupci médií, veřejného sektoru a organizací podporující rozšíření CSR v České republice (Pavlík, Bělčík, 2010).

Důležitou organizací v českém prostředí je **Business Leaders Forum** (BLF). Od roku 1992 se toto sdružení českých a mezinárodních firem snaží prosazovat myšlenku etického chování a společensky odpovědného podnikání. Jedním z hlavních cílů BLF je seznámit veřejnost a zvýšit její zájem o CSR. Děje se tak prostřednictvím seminářů a konferencí, internetového portálu <http://www.csr-online.cz/> nebo každoročního vyhlášení cen Futurum (projekty v oblasti životního prostředí a ochrany zdraví a bezpečnosti práce) (Kašparová, Kunz, 2013).

Kašparová (2013) uvádí, že **Fórum dárců** se již více než 15 let podílí na budování a rozvoji prostředí pro dárcovství v ČR. Dlouhodobě usiluje o posílení pozice nadací a nadačních fondů a spolupracuje s mnoha mezinárodními organizacemi. U veřejnosti se těší velké oblibě společný projekt Fóra dárců a Asociace provozovatelů mobilních sítí – systém DMS (dárcovské SMS). Neziskové organizace tak mají možnost lehce získávat příspěvky od jednotlivců z řad veřejnosti, kteří mohou pomocí textové zprávy podpořit jejich projekty.

Firmy působící v českém prostředí mohou za své aktivity získat celou řadu ocenění. Organizace oceňující koncept CSR se zaměřují např. na celkový přístup organizace ke koncepci CSR, genderové otázky, dárcovské aktivity či zaměstnávání bez bariér. Jedno z nejprestižnějších ocenění uděluje organizace Byznys pro společnost – **TOP Odpovědná firma**. Ocenění byla v roce 2015 udělována v 11 kategoriích (např. TOP Odpovědná velká firma, TOP Odpovědná malá firma, Udržitelný produkt či Leader v Životním prostředí) (Top odpovědná firma, 2015).

### 3 Analýza CSR zprávy vybrané organizace

#### 3.1 O společnosti PwC

Společnost PricewaterhouseCoopers je celosvětovou sítí mezinárodních poradenských firem. PwC je značka, pod níž společnosti začleněné do PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) podnikají a poskytují své profesionální služby. Společně tyto firmy tvoří globální síť společností PwC. V mnoha částech světa jsou účetní firmy ze zákona povinny být nezávislé, členské firmy tudíž nemohou operovat jako nadnárodní firma a PwC je složeno z firem, které jsou samostatnými právními subjekty. PwCIL sama neposkytuje žádné služby klientům, spíše působí jako koordinující subjekt pro členské firmy v rámci PwC. Zaměřuje se na klíčové oblasti jako je strategie, řízení kvality a rizika. PwC sídlí ve 157 zemích světa a její součástí je 756 poboček s více než 208 000 zaměstnanci. Samotná společnost PwC vznikla v roce 1998 fúzí dvou společností – **Price Waterhouse** a **Coopers & Lybrand**.

V České republice tyto společnosti působily od roku 1990 a od fúze o osm let později je PricewaterhouseCoopers Česká republika součástí regionu střední a východní Evropy (CEE) sdružující 53 poboček ve 29 zemích. PwC Česká republika patří mezi nejvýznamnější země tohoto regionu a ke konci roku 2015 ve firmě působilo 607 zaměstnanců ve třech kancelářích – **Praha, Brno a Ostrava**.

Počátky společnosti PwC lze však vysledovat až do Londýna 19. století, kde vznikly dvě společnosti zabývající se účetnictvím. V roce 1854 založil William Cooper účetnickou firmu, která se o sedm let později přejmenovala na *Cooper Brothers*. V roce 1957 se tato britská společnost spojila s kanadskými firmami *Mcdonald* a *Currie Co* a americkou *Ross Bross & Montgomery* a společně se podíleli na vzniku *Coopers & Lybrand*. V roce 1980 společnost expandovala do oblasti insolvence, díky převzetí britské vedoucí společnosti v této oblasti, *Cork Gully*. V roce 1990 došlo k fúzi se společností *Deloitte Haskins & Sells*.

Druhá účetnická firma stojící na počátku PwC vznikla založením v roce 1849 osobou Samuela Lowell Price. V roce 1865 se Price spojil s Wiliamem Hopkins Holylandem a Edwinem Waterhousem. Holyland krátce poté ze seskupení odešel a od roku 1874 byla společnost známa jako *Price, Waterhouse & Co*. Na konci 19. století firma expandovala do USA a postupem času otevírala pobočky i v jiných zemích světa (PwC, 2016).

### 3.1.1 PwC v České republice

Založení:	1. června 1998
Název firmy:	PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.
Sídlo:	City Green Court, Hvězdova 1734/2c, 140 00, Praha 4
IČ:	610 63 029
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	5 000 000,- Kč (Výpis z obchodního rejstříku, 2016)

Služby společnosti PwC Česká republika lze v současné době vyhledat na třech místech po České republice:

- Jak společnost Pricewaterhouse, tak druhý zakladatel Coopers & Lybrand měli od roku 1990 pobočku v **Praze**. Po fúzi v roce 1998 společnost PwC operovala ještě dva roky na dvou místech v původních kancelářích, až poté se společnost přestěhovala do sídla v Praze 2. V roce 2013 společnost čekalo poslední stěhování, a to do moderního sídla City Green Court na Pankráci (Praha 4). Tato osmipatrová budova je jednou z ekologicky nejvyspělejších budov v České republice.
- Již v roce 1995 společnost Coopers & Lybrand ve snaze přiblížit se moravským klientům otevřela pobočku v **Brně**, která tedy v roce 2015 oslavila 20 let přímého působení v moravskoslezském regionu.
- Poslední a nejnovější pobočkou společnosti je ta v **Ostravě**, která sídlí v centru města.

PwC poskytuje auditorské, daňové, poradenské a právní služby jak soukromým, tak veřejným organizacím téměř ve všech průmyslových odvětvích. Konkrétně nabízí PwC tyto služby:

- auditorské služby,
- daňové služby,
- forenzní služby,
- podnikové poradenství,
- poradenství pro lidské zdroje,
- poradenství při transakcích,
- řízení rizik,
- služby pro společnosti v soukromém vlastnictví,

- účetní poradenství včetně IFRS a US GAAP,
- právní služby – PwC Legal
- akademie (PwC, 2016).

## 3.2 Společenská odpovědnost v PwC

### 3.2.1 Strategie společenské odpovědnosti v PwC

Od roku 2011 je strategie společenské odpovědnosti v PwCIL globální s jednotným názvem „**part of it**“. Do češtiny přeloženo se tento výraz dá pochopit mnoha způsoby – „být součástí“ společnosti či „být součástí“ místní komunity. Všechny pobočky v PwC staví své aktivity na dvou klíčových prvcích vycházejících ze strategie „part of it“:

- **Být katalyzátorem změn** – Společnost PwC má za cíl pomocí schopností svých odborníků, jejich zkušeností a vztahů s okolím ovlivňovat činnosti, které dělají rozdíl, tvoří změnu a mají trvalý dopad na okolní svět.
- **Dělat věci správně** – Tento prvek odráží snahu hrát klíčovou roli při prosazování odpovědného přístupu k problematice týkající se podnikání společnosti. Od kvality poskytovaných služeb a rozmanitosti lidí na pracovišti, až po zapojení do místní komunity a problematiku ekologických dopadů činnosti společnosti.

Tyto cíle tvoří jádro strategie PwC jak v České republice, tak kdekoli jinde ve světě. Strategie je uplatňována v hlavních čtyřech oblastech: **odpovědné podnikání; lidé, rozmanitost a začlenění; zapojení do komunitních projektů a péče o životní prostředí** (PwC, 2016).

#### Odpovědné podnikání

Společnost PwC usiluje prostřednictvím podpory etického a udržitelného podnikání o kultivaci českého tržního prostředí. Děje se tak s využitím schopností jejich odborníků a zapojení do diskuzí s cílem řešit aktuální otázky a problémy vyskytující se v české společnosti (transparentnost trhu, konkurenceschopnost českých firem v mezinárodním měřítku aj.)

Jednou z takových aktivit bylo již v roce 2009 založení platformy **Fraud fórum**, která slouží ke sdílení znalostí a zkušeností manažerů a odborníků s cílem odhalit a vyšetřit podvody a nastavit prevenci v organizacích. Členství v této platformě je pro všechny firmy

bezplatné a jejich odborníci (finanční ředitelé, interní auditoři, manažeři rizik atd.) se mohou účastnit jen těch aktivit, které jsou pro ně přínosné.

Další platformou, ve které je společnost součástí, je **ČIN** (Česká inovace). Cílem platformy je podpora inovací v České republice a zvýšení konkurenceschopnosti českých firem. ČIN sídlí v centrále PwC v Praze bezplatně a její hlavní aktivitou je vzdělávání v oblasti financování inovací.

Každoročně společnost v rámci **Tax policy club** vede dialog mezi soukromým sektorem a státní správou o daňové politice a správě daní. Cílem je přinášet a předávat zahraniční zkušenosti z oblasti veřejných financí, které prospějí podnikatelskému prostředí v ČR.

Již pátým rokem společnost organizuje **diskuzní setkání představitelů nejvýznamnějších českých firem**. Průzkum mezi jejich názory se snaží ukázat, jakým rizikům lídři českého byznysu čelí, jak zvyšují svou konkurenceschopnost a jak vnímají podnikatelské prostředí v ČR. PwC je také partnerem projektu **Štíky českého byznysu**, který se snaží identifikovat dynamicky rostoucí české podniky (růst obrátu a finanční stability).

Do kategorie odpovědného podnikání patří také snaha společnosti zvyšovat transparentnost reportování nefinančních údajů firem jako součást jejich strategie. Cílem společnosti je přispět k **rozvoji nefinančního reportingu** prostřednictvím workshopů, seminářů a odborných rad společností podle mezinárodních standardů (Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2015).

PwC se při své práci mj. řídí etickým kodexem, který je podrobněji představen v kapitole 3.2.3.

### **Lidé, rozmanitost a začlenění**

Dlouhodobým cílem v této oblasti je vytvářet takové prostředí pro zaměstnance, které je bude motivovat a podporovat jejich profesní a osobní rozvoj. Součástí oblasti je i spolupráce s vysokými školami či studentskými organizacemi a podpora rovných příležitostí v českém byznysu.

PwC podporuje takové pracovní v prostředí, ve kterém se nehledí na jedince na základě jeho pohlaví, věku, rasy či hendikepu. Strategií v oblasti **diverzity** je nikoho nediskriminovat, ani pozitivně, ani negativně. Procesy jako zaměstnávání, odměňování a povyšování jsou založeny na transparentních měřeních. Ke konci roku 2015 ve společnosti pracovalo 607



zaměstnanců, z toho 305 žen a 302 mužů. V řídicím orgánu společnosti je poměr žen a mužů 11% k 89%. Každý rok v květnu společnost organizuje tzv. **Diversity week**, ve kterém se snaží podporovat ženy v seniorních pozicích, aby poměr ve složení managementu nebyl pro ženy tak nelichotivý. V roce 2015 organizace uspořádala společně s Gender studies konferenci o **Age managementu**.

PwC podporuje také začleňování vyloučených skupin do pracovního života. V roce 2014 společnost navázala spolupráci se sociálním podnikem **Startujeme o.p.s.**, který zaměstnává lidi s lehkým mentálním hendikepem. Tento podnik se stal provozovatelem interní kavárny v centrále v Praze a devět lidí s lehkým mentálním postižením tak našlo práci.

Klíčovou součástí strategie je **pomáhat zaměstnancům růst a investovat do jejich rozvoje**. Proces vzdělávání je nastaven na základě komplexní analýzy vybraného jedince. Nově povýšení zaměstnanci jsou připravováni pomocí speciálních kurzů na novou roli v kariéře. Pro klíčové talenty je v organizaci nastaven program, který pomáhá naplnit jejich potenciál. Zaměstnanci mají také možnost absolvovat pracovní stáže v zahraničních pobočkách PwC. Hodiny strávené školením se v PwC liší na základě pozice, kterou člověk zastává. V roce 2014 největší průměrný počet hodin školení absolvovali zaměstnanci na pozicích Associate, Specialista a Konzultant (59 hodin) a na pozicích Senior Associate, Specialista a Konzultant (45 hodin).

Ve společnosti je každým rokem prováděn průzkum, který měří **stupeň angažovanosti zaměstnanců**. Společnosti poskytuje nezbytnou zpětnou vazbu a pomáhá identifikovat problematické oblasti. V roce 2015 se 79% zaměstnanců zapojilo do zpětné vazby. Mezi zajímavé závěry průzkumu lze zařadit výsledných 82% zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s aktivitami firmy v oblasti společenské odpovědnosti.

Od roku 2009 je v PwC využíván systém flexibilních benefitů pod názvem „**PwC Choices**“. Každý zaměstnanec má možnost si vybrat produkty a služby od více než 2000 poskytovatelů. Nejenom benefity, ale i **flexibilní pracovní příležitosti a prostředí** mohou zaměstnanci využít při práci pro PwC. Jsou jim nabízena řešení, která reflektují jejich potřeby v osobním životě (částečné úvazky, práce z domova, neplacené volno atd.). Důležité téma v PwC je také zdravý životní styl. V PwC je viditelná snaha o nalezení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Společnost pořádá celofiremní sportovní odpoledne, kde si mohou zaměstnanci vyzkoušet netradiční sporty.

Posledním zmíněným tématem v této oblasti je podpora vysokého školství a studentských organizací. V rámci projektu **Školení osobní značka** je studentům poskytováno odborné poradenství s cílem zvýšit šance při hledání jejich prvního pracovního místa. Studenti se mohou zúčastnit workshopů nebo sledovat sociální média a vzdělávat se skrze ně (Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2015).

### **Zapojení do komunitních projektů**

Odborníci v PwC pomáhají neziskovým organizacím, předávají jim své zkušenosti a podporují rozvoj talentu a vzdělávání. Peněženě podporují také neziskové organizace, které byly vybrány zaměstnanci.

Zaměstnanci PwC mají možnost díky srážkám ze mzdy podpořit neziskové organizace, pokud tak učiní, firma každou darovanou korunu zdvojnásobí. Další částí finančních darů je částka, které byla v minulosti určena na dárky pro obchodní partnery. PwC si pro podporu vybírá zejména neziskové organizace, které se věnují vzdělávacím a rozvojovým aktivitám mladých lidí, sociálně slabých jedinců či hendikepovaných osob. V letech 2014 a 2015 bylo na **charitu a sponzoring** darováno přes 1,2 milionu Kč. Mezi organizace, které byly podporovány v minulých letech, patří Fond ohrožených dětí, Linka bezpečí, Café Bazar, Dům tří přání či Arcidiecézní charita Praha.

Od roku 2012 jsou v PwC podporovány sociální podniky prostřednictvím **odborného dobrovolnictví**. Na jedné straně jsou těmto podnikům poskytovány rady ohledně financí, podnikatelských plánů či získávání investorů, na straně druhé PwC odebírá služby a produkty těchto podniků a tím je podporován jejich úspěch na trhu. Klíčovým projektem v první oblasti je spolupráce se soutěží Social Impact Award, které pomáhá začínajícím podnikatelům rozjet jejich podniky zaměřené na sociální oblast. Do druhé oblasti lze zařadit již zmíněnou kavárnu Startujeme o.p.s.

Že lze neziskovým organizacím pomáhat i jinak než finančně, dokládají snahy dobrovolníků, kteří pomáhají každoročně například s úklidem prostor v Klokánku Praha či s malováním prostor v Klokánku Brno. Zaměstnanci ostravské kanceláře každoročně pomáhají s úklidem přírodních prostor v ZOO Ostrava a ti brněnští s úklidem chráněné oblasti Pálava (Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2015).

## Péče o životní prostředí

Hlavním cílem této oblasti je snížit dopad obchodní činnosti na životní prostředí. Regulovány a kontrolovány jsou faktory jako spotřeba papíru, třídění a produkce odpadu, spotřeba energie a regulace dopravy v rámci služebních cest.

V PwC je investováno do moderních technologií, které pomáhají **minimalizovat produkci emisí CO<sub>2</sub>**. Od 3. prosince 2012 společnost sídlí v ekologické budově Green City Court, která je jednou nejvíce ekologických budov v ČR a jako první v ČR získala certifikaci LEED Platinum. Emise jsou snižovány také prostřednictvím preference sdílené dopravy v autech před letadly a vlaky. Zaměstnanci mají možnost jezdit do práce na kole a pro tuto příležitost je v budově Green City Court k dispozici zázemí pro cyklisty.

Třídění a snižování množství odpadu se děje ve spolupráci s dodavateli, kteří pomáhají společnosti vykazovat množství tohoto odpadu. **Recyklovány** jsou plastové obaly, papír, sklo, baterie, světelné zářivky a kov. Důraz je ve společnosti kladen také na snižování množství papíru pomocí oboustranného tisku na ekologický papír.

Každoroční kampaň s názvem Zelené dny informuje zaměstnance o spotřebě energií a recyklaci. Cílem kampaně je přesvědčit zaměstnance, že každý sám může v kanceláři snížit dopad celé jednotky na životní prostředí (Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2015).

### 3.2.2 Ocenění v oblasti CSR

Společnost PwC je již několik let zařazována do žebříčku TOP Odpovědná firma, kterou od roku 2010 vyhlašuje platforma Byznys pro společnost, která sdružuje společensky odpovědné firmy v České republice. Tento žebříček je určen pro malé, střední i velké firmy a hodnotí oblast společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Je pokračovatelem ceny s názvem TOP Filantrop udílenou od roku 2004 Fórem dárců. Do žebříčku byla společnost PwC zařazována pravidelně již od počátku udílení, první ocenění získala v roce 2010 za 3. místo v kategorii *Nejodpovědnější velká firma*. Ve stejném roce se umístila v první pětce *Nejštědřejších firemních dárců* dle poměru dary/zisk, toto ocenění společnost PwC získala i v roce následujícím.

Největších úspěchů v tomto žebříčku společnost PwC dosáhla v posledních dvou letech. V roce 2014 se PwC umístila na 2. místě v kategorii *Nejangažovanější zaměstnanci* za

využívání odborných znalostí ve prospěch sociálních firem. V tomto roce si společnost odnesla také 3. místo v kategorii *Leader v životním prostředí* a to za snížení uhlíkové stopy za posledních pět let o 34%. Vítězství dosáhla PwC v roce 2015 v kategorii *Odpovědný reporting* (za CSR report) a *Společensky prospěšný projekt* (za projekt odborného dobrovolnictví). V témže roce společnost získala ještě dva stříbrné certifikáty (v kategoriích *TOP Odpovědná velká firma* a *Péče o životní prostředí*) a tři bronzové certifikáty (v kategoriích *Firma a škola*, *Pracoviště budoucnosti* a *Diverzita*).

V oblasti CSR je udělováno několik dalších cen různými organizacemi. V roce 2010 společnost PwC získala jednu z nich, a to *Cenu VIA Bona 2010* za zapojování zaměstnanců do dárcovství a dobrovolnictví. V roce 2015 se PwC umístila mezi finalisty *Ceny VIA Bona* v kategorii *Otevírání nových cest* za projekt interní kavárny Startujeme (PwC, 2016).

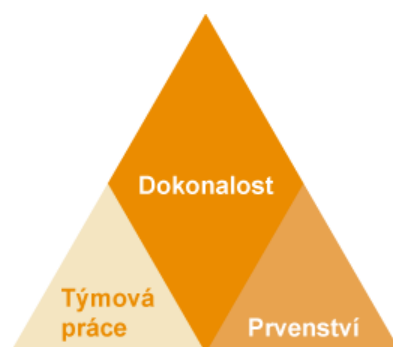
### 3.2.3 Hodnoty a etický kodex společnosti

V následujícím textu budou představeny hodnoty a etický kodex, kterými se řídí společnost PwC. Tyto hodnoty a etický kodex vycházejí z dokumentu PwCIL *Code of conduct – Doing the right thing – the PwC way*. Tento dokument vzala za svůj i česká pobočka PwC a i ona se snaží poskytovat služby tak, aby bylo zachováno dobré jméno firmy. Společnosti PwC v jednotlivých zemích mohou tento dokument doplnit o další pravidla, zohledňující jejich potřeby a specifika.

#### Hodnoty

Firemní kultura společnosti je postavena na třech základních hodnotách, jak je naznačeno na **obrázku 3.1** Hodnoty ve společnosti PwC.

**Obr. 3.1** Hodnoty ve společnosti PwC



Zdroj: PwC. *PwC Česká republika*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs.html>

**Týmová práce** naznačuje, že pro dosažení nejlepších výsledků je nutno spolupracovat s kolegy a klienty. Kvalitní týmová práce je postavena na dobrých vztazích, vzájemnému respektu a schopnosti sdílet.

**Dokonalost** říká, že pro společnost je důležité, aby hodnota a kvalita služeb překonávala očekávání klientů. Tedy nejen splnit to, co jim slíbí, ale přinést jim i něco navíc – tzv. přidanou hodnotu. Takové dokonalosti lze dosáhnout inovačním přístupem, učením a motivací.

Pro poslední hodnotu **prvenství** je příznačná snaha být o krok napřed před konkurencí. Ať se jedná o práci s klienty či zaměstnanci, hledání nových myšlenek nebo nápadů. Předpokladem prvenství je osobní integrita, odvaha a vize (PwC, 2016).

## **Etický kodex**

Společnost si je vědoma faktu, že jako auditoři výrazným způsobem ovlivňují dění na světových trzích. Při své práci se řídí profesními standardy, zákony a vnitřními předpisy PwC. Mohou však nastat situace, které nejsou upravovány těmito dokumenty. Pro tyto případy slouží Etický kodex společnosti, který platí pro všechny zaměstnance a partnery sítě PwC, kteří jsou povinni znát pravidla v kodexu obsažená a rozumět jejich významu. I samotný etický kodex však nemůže postihnout všechny situace, do nichž se člen společnosti může dostat, je tedy doporučováno při jakýchkoli pochybnostech kontaktovat osoby zodpovědné za oblast etiky.

Etický kodex společnosti PwC (Etický kodex, 2012) se skládá z pěti principů, pomocníka pro etické rozhodování (návod pro řešení konkrétních problémů) a souhrnu etických otázek k zamyšlení, shrnutí prvních dvou částí je provedeno níže v textu:

- **1. princip – Zachovat dobré jméno PwC** – hovoří o povinnostech členů PwC jednat tak, aby bylo vždy zachováno dobré jméno společnosti. Spolupráce je započata pouze se subjekty, jejichž působení je v souladu se zákony i morálními zásadami, a pokud kdokoli z členů PwC vystupuje při jednání s těmito subjekty za společnost, měl by vyjadřovat její stanoviska a ne svoje postoje. K majetku společnosti nebo klientů je nutné se chovat zodpovědně a dodržovat zákony.
- **2. Princip – jednat profesionálně** – znamená, že kvalita poskytovaných služeb nesmí nikdy být v rozporu se zákony, etickými zásadami, profesními standardy atd. Informace a soukromí klientů, zaměstnanců a obchodních partnerů je třeba

respektovat, a pokud je zjištěna možnost střetu zájmů, je nutné provést opatření, která ochrání zájmy zainteresovaných stran. Je nutné taky chránit svou nezávislost, pokud se člen PwC dostane do situace, která může společnosti přinést potíže, je vhodné se o situaci konzultovat s kompetentními pracovníky. Jakákoliv forma úplatků při práci je zakázána, za služby si společnost účtuje jen přiměřené ceny.

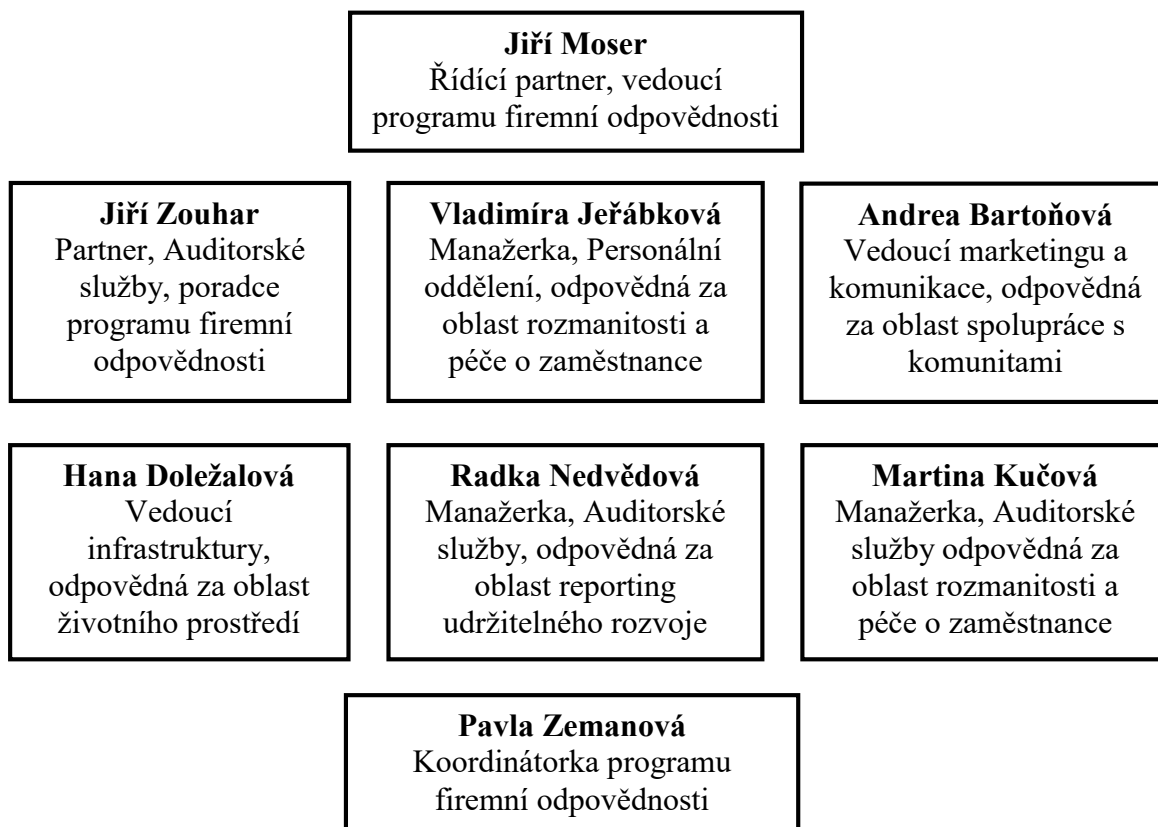
- **3. princip – Vzájemný respekt** – znamená, že jednání se spolupracovníky, klienty či obchodními partnery musí být vedena s respektem a zdvořilostí. Jakékoliv diskriminace a obtěžování na pracovišti je třeba se vyvarovat, naopak je třeba různorodost pracovníků podporovat a pochopit, že to znamená konkurenční výhodu pro společnost. Prioritou by pro členy společnosti mělo být vyvážení pracovního a soukromého života a úsilí o zlepšování svých schopností a dovedností.
- **4. princip – Společenská zodpovědnost** – mluví o ochraně základních lidských práv a respektu vůči místním zvykům, tradicím a kulturním odlišnostem. Dopady činnosti na životní prostředí, korupci a finanční kriminalitu je třeba minimalizovat. Naopak je žádoucí podpora vzdělání a charitativních aktivit.
- **5. princip – Naše zodpovědnost** - hovoří o povinnosti všech členů PwC dodržovat pravidla etického kodexu a o svých pochybnostech informovat kompetentní osoby. Proti osobám, které kodex poruší, bude vedeno disciplinární řízení
- **Pomocník pro etické rozhodování** - pomáhá při rozhodování o postupu v problematických situacích. Dle tohoto doplňku etického kodexu je na prvním místě uvědomění si, že určitá událost může být problematická. Dalším krokem je pečlivé vyjasnění problému, definice možných řešení a jejich důsledků. Dále je nutno postupovat s ohledem na pravidla PwC a minimalizaci rizik vyplývajících ze situace. Je žádoucí prostudovat etické otázky k zamyšlení a zjistit názory jiných lidí ve společnosti. Po zvážení všech okolností je třeba jednat rozhodně a poučit se ze získaných zkušeností.

Dalším nástrojem, který mohou zaměstnanci v případě etickým problémů využít je etická linka. Ve společnosti probíhají také etická školení a je stanovena osoba, která etický program ve společnosti prosazuje (tzv. šampión pro etiku).

### 3.2.4 Tým firemní odpovědnosti

Tým pro firemní odpovědnost se snaží přiblížit aktivity společenské odpovědnosti zaměstnancům PwC a začlenit tyto aktivity do jejich každodenního života. Tým vybírá klíčové projekty a určuje hlavní směr, kterým se bude strategie společenské odpovědnosti ubírat. Zároveň spolupracuje se skupinami dobrovolníků z řad zaměstnanců společnosti. V tzv. CSR fan clubu jsou sdruženi zaměstnanci, kteří mají zájem být součástí dění v oblasti společenské odpovědnosti. Ti mají díky emailové komunikaci šanci „be part of it“ a stát se odborným dobrovolníkem, pokud je zrovna chystána jakákoli dobrovolná aktivita. Strategický tým je tvořen řídicím partnerem a vyšším managementem ze všech oddělení společnosti, jak je možné vidět na **obrázku 3.2** Tým firemní odpovědnosti.

**Obr. 3.2 Tým firemní odpovědnosti**



Zdroj: Upraveno dle Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2015. [online PDF].

2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/assets/pdf/CZ\\_CSR\\_Report\\_2015\\_final.pdf](http://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/assets/pdf/CZ_CSR_Report_2015_final.pdf)

### 3.4 Komparace CSR reportu se standardy GRI

Hlavním cílem této kapitoly je porovnat Zprávu PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2015 (dále jen Zpráva) s mezinárodními standardy GRI ve verzi G4. Společnost PwC je jednou z mála organizací, které CSR reporty každoročně tvoří, a dá se považovat za jednu ze společensky nejodpovědnějších firem z hlediska množství a kvality reportů. Již několik let jsou v PwC využívány směrnice GRI a pro rok 2015 byla poprvé využita směrnice ve verzi G4. Informace obsažené ve Zprávě se týkají pouze české kanceláře PwC a jejich aktivit. Všechna data se týkají finančního roku 2015 (od 1. července 2014 do 30. června 2015).

Vzhledem k obsáhlosti Zprávy (68 stran) a dokumentu Reporting Principles and Standard Disclosures (97 stran), který byl využit za účelem komparace Zprávy se standardy GRI, tyto dokumenty nebyly umístěny do příloh. Tyto dokumenty je možné vyhledat na webových stránkách společnosti PwC ([http://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/assets/pdf/CZ\\_CSR\\_Report\\_2015\\_final.pdf](http://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/assets/pdf/CZ_CSR_Report_2015_final.pdf)) respektive na webových stránkách organizace GRI (<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>).

#### 3.3.1 Proces a příprava reportingu

Proces reportování v organizaci zahrnuje měření jednotlivých oddělení (spotřeba energie, spotřeba papíru, evidence zaměstnanců aj.) a následné předání těchto dat CSR koordinátorovi, který má za úkol data zpracovat do tabulky měření uhlíkové stopy (dle standardů Greenhouse Gas Protocol) a také vytváří samotný report a přílohy ve formě tabulek ze všech dodaných dat. V organizaci byla zvolena pro vykazování metodika GRI G4 v rozsahu, který je pro ni relevantní – GRI G4 Core. Ve spolupráci se zainteresovanými stranami byly stanoveny parametry a rozsah informací, které budou ve Zprávě vykazovány.

Ve směrnici G4 (GRI, b) je popsáno deset zásad, které pomáhají organizaci učinit důležitá rozhodnutí týkající se reportingu. Také společnost PwC se těmito zásadami musela při sestavování reportu řídit. První čtyři zásady jsou určeny pro stanovení obsahu zprávy, který by měl být zvolen a uvažován v souvislosti s účelem a zkušenostmi organizace. Zbýlých šest zásad představuje vodítko při rozhodování o kvalitě a transparentnosti zprávy. Jen díky kvalitním informacím jsou schopny zainteresované strany vyhodnotit výsledky organizace a volit další vhodné kroky. Přehled deseti zásad je uveden v následujících odstavcích:



### **Zásady pro určení obsahu zprávy:**

1. **Závažnost** – publikované informace by měly poskytovat dostatek informací o významných ekonomických, společenských a environmentálních dopadech. Také všechna témata významně ovlivňující rozhodování zainteresovaných skupin by měla být ve zprávě reportována. Organizace mohou vybírat z mnoha témat a je důležité určit ta, která zaslouží zahrnout do reportu.
2. **Zapojení zainteresovaných skupin** – zainteresované skupiny ovlivňující organizaci by měly být v rámci reportu jasně určeny a měl by být určen způsob, jak organizace reaguje na jejich zájmy a očekávání.
3. **Kontext udržitelného rozvoje** – výsledky organizace reflektující tři pilíře společenské odpovědnosti by měly být zasazeny do širšího kontextu. V případě mezd by například mohla organizace vykazovat tuto hodnotu v souvislosti s mediánem mezd v dané oblasti.
4. **Úplnost** – se vztahuje k rozsahu, hranicím zprávy a času. Rozsah témat obsažených ve zprávě by měl být schopen identifikovat významné dopady a vlivy v důsledku činnosti organizace. Na základě těchto úplných informací pak mohou zainteresované skupiny hodnotit výsledky organizace. Při rozhodování o hranici zprávy, musí být v organizaci zváženy všechny organizační jednotky, nad kterými má přímou kontrolu nebo vliv (dceřiné společnosti, subdodavatelé a odběratelský řetězec). Čas znamená, že všechny aktivity a události by měly být uváděny v období, kdy k nim došlo.

### **Zásady pro určení kvality zprávy:**

5. **Vyváženost** – ve zprávě by neměly být obsaženy jen pozitivní, ale i negativní informace, aby mohli zainteresované skupiny komplexně zhodnotit výkon organizace. Jasná fakta by neměla být interpretována tvůrcem zprávy zavádějícím způsobem.
6. **Porovnatelnost** – údaje by měly být prezentovány tak, aby čtenáři zprávy mohli porovnávat zveřejněné informace s minulými výsledky. Obsah zprávy se v letech bude vyvíjet, avšak organizace by měly strukturu zpráv nechávat neměnnou. Čísla by měla být zveřejňována jak v absolutní tak relativní hodnotě.
7. **Přesnost** – informace obsažené ve zprávě mohou být kvantitativního či kvalitativního charakteru. Měly by být dostatečně přesné, detailní a srozumitelné, aby zainteresované skupiny mohly zhodnotit výsledky organizace.

8. Včasnost – zprávy jsou vydávány v pravidelných intervalech v konsolidované formě. Periodicita vydávání zpráv je nezbytná pro možné srovnávání informací v čase. Ideálem by mělo být sjednocení časového plánu pro finanční i nefinanční reporting
9. Srozumitelnost – všichni členové zainteresovaných skupin by měli být schopni porozumět informacím uvedeným v reportu. Požadovanou informaci by osoba měla nalézt rychle, k tomu může pomoci třeba i grafické znázornění dat.
10. Spolehlivost – výsledky a všechny údaje by měly být zveřejňovány způsobem, který umožňuje jejich bližší prozkoumání. Údaje, které nelze doložit objektivními evidencí, by se neměly ve zprávě objevit.

### 3.3.2 Kritéria pro hodnocení

Pro hodnocení CSR reportu je stěžejní dokument Part 1 – Reporting Principles and Standard Disclosures. Jelikož ve společnosti PwC byl zvolen rozsah poskytovaných informací „in accordance“ s aplikační úrovní Core, budou hodnoceny pouze údaje, které jsou doporučeny ve směrnici G4 pro tuto aplikační úroveň. Volba aplikační úrovně Core nevypovídá nic o kvalitě reportu nebo o úrovni společenské odpovědnosti v organizaci. Reflektuje pouze úroveň souladu CSR reportu se směrnicí GRI.

Při aplikaci úrovně „in accordance“ Core je v části Obecných standartních indikátorů (General Standard Disclosures) nutné v každém případě reportovat o údajích, které jsou uvedeny v následující **tabulce 3.1** Požadované údaje pro úroveň „in accordance“ Core.

**Tab. 3.1 Požadované údaje pro úroveň „in accordance“ Core**

Obecné běžně publikované údaje	Informace nutně reportované v úrovni „in accordance“ Core
Strategie a analýza	G4-1
Profil organizace	G4-3 až G4-16
Významné aspekty, klíčové oblasti a hranice zprávy	G4-17 až G4-23
Zapojení zainteresovaných stran	G4-24 až G4-27
Profil zprávy	G4-28 až G4-33
Vedení	G4-34
Etika a integrita	G4-56

Zdroj: GRI (b). G4: *Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*. [online] 2013. [cit. 2016-02-15] Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principlesand-Standard-Disclosures.pdf>

V druhé části směrnice G4, Specifické standartní indikátory (Specific Standard Disclosures), úroveň Core vyžaduje, aby byly identifikovány významné aspekty (oblasti) a aby bylo reportováno aspoň o jednom výkonnostním indikátoru z dané oblasti. Dále byly ve společnosti PwC dle sektorových dodatků identifikovány specifické standartní indikátory, které jsou specifické pro konzultační firmu, a o kterých firma také reportuje.

Obě tyto části by měly být součástí reportu společnosti PwC a v následujících kapitolách bude zhodnocen každý bod směrnice a bude zjištěno, zda jsou všechny požadované informace uvedeny ve Zprávě. Směrnici GRI bude rozdělena do dvou následujících oblastí a při hodnocení bude využito požadavků k jednotlivým bodům, které jsou uvedeny ve směrnici G4. Dále bude hodnoceno, zda jsou uvedené údaje v souladu se zásadami pro určení obsahu a kvality zprávy, jak vyžaduje směrnice G4.

### **Obecné standartní indikátory**

1. Strategie a analýza
2. Profil organizace
3. Významné aspekty, klíčové oblasti a hranice zprávy
4. Zapojení zainteresovaných stran
5. Profil zprávy
6. Vedení
7. Etika a integrita

### **Specifické standartní indikátory**

1. Ekonomické indikátory
  - 1.1 Přímá generovaná ekonomická hodnota
  - 1.2 Nepřímé ekonomické vlivy
2. Environmentální indikátory
  - 2.1 Materiál
  - 2.2 Energie
  - 2.3 Odpad
  - 2.4 Doprava
3. Sociální indikátory
  - 3.1 Zaměstnanost
  - 3.2 Trénink a vzdělávání

- 3.3 Diverzita s rovné příležitosti
- 3.4 Mechanismus pracovních stížností
- 3.5 Místní komunita
- 3.6 Korupce

### 3.3.3 Vlastní komparace – Obecné standardní indikátory

#### 1. Strategie a analýza

V této části je cílem poskytnout strategický pohled na postoj organizace k udržitelnému rozvoji. Měl by zde být umožněn vhled do strategických témat, namísto pouhého sumarizování obsahu Zprávy.

***G4-1** Prohlášení nejvýše postavené osoby odpovědné za rozhodnutí přijatá společností (např. generálního ředitele, předsedy představenstva nebo jiného vrcholového vedoucího pracovníka) k významnosti, kterou má problematika udržitelnosti pro organizaci a pro její strategii udržitelnosti.*

Ve Zprávě je uvedeno prohlášení Jiřího Mosera jakožto řídícího partnera PwC Česká Republika. Úvodní slovo informuje o přínosu společenské odpovědnosti k plnění poslání společnosti. Řídící partner dále zdůrazňuje důležitost firemních hodnot pro udržitelné podnikání a nepřímo definuje vizi organizace a dlouhodobé cíle. Uvádí také nejvýznamnější ocenění na poli CSR v roce 2015. Ve Zprávě jsou zmíněna klíčová témata vzhledem k udržitelnému rozvoji, avšak chybí zde uvedení strategických priorit pro krátké a středně dlouhé období, které by zde mohly být zpracovány i s konkrétními časovými údaji. Jako klíčová událost a úspěch, k nimž došlo v poslední době, jsou zde zmíněna ocenění v soutěži TOP Odpovědná firma. Neúspěchy, jakožto i hlavní cíle a výzvy, kterým společnost čelí v následujícím roce, nejsou ve Zprávě definovány. Mezinárodní standardy, které společnost dodržuje, v úvodním slově také nejsou uvedeny. O problematice trendů (makroekonomických, politických aj.), které organizaci ovlivňují na poli udržitelného rozvoje, lze nalézt informace v jiné části Zprávy.

## **2. Profil organizace**

Tyto standartní indikátory poskytují přehled charakteristik organizace, s cílem poskytnout kontext pro následný podrobnější reporting.

### ***G4-3 Jméno organizace***

Splněno

### ***G4-4 Hlavní značky, produkty a/nebo služby***

Tato část je uvedena na straně 7, kde jsou rozděleny služby společnosti PwC, a to na služby auditorské, daňové, poradenské a právní (PwC Legal). Také jsou zde vypsána průmyslová odvětví, kterým se odborníci ve společnosti věnují

### ***G4-5 Umístění sídla (ústředí) organizace.***

Ve Zprávě je uvedeno jako sídlo organizace Česká republika. Hodilo by se zde uvést např. i korespondenční adresy kanceláří v Praze, Ostravě a Brně.

***G4-6 Počet zemí, kde organizace provozuje činnost, a jména zemí, ve kterých organizace vyvíjí hlavní činnost, nebo které mají specifický význam z hlediska otázek udržitelnosti, řešených v této zprávě.***

Jedinou zemí, ve které PwC Česká republika působí a jak samotný název společnosti napovídá, je Česká republika. Aktivita v oblasti společenské odpovědnosti jsou vyvíjeny pouze s dopadem na území České republiky a jiné země nejsou ve Zprávě zmíněny.

### ***G4-7 Povaha vlastnictví a právní forma.***

Ve Zprávě je popsána právní forma všech právních entit, za které je reportováno (s.r.o.). Skutečnost, že společnost PwC Česká republika byla založena dvěma společníky ze zahraničí, ve Zprávě zahrnuta není.

***G4-8 Trhy, kde organizace působí (včetně geografického členění, relevantních tržních sektorů a včetně typu zákazníků/uživatelů).***

Ve Zprávě je uvedeno, že PwC Česká republika je součástí sítě firem ve střední a východní Evropě. Typ klientů, které společnost obsluhuje, je zde uveden jako podíl v

mezinárodních žebříčcích (Fortune Global a FT Global) zaměřených na 500 největších firem světa dle výnosů. Tyto typy žebříčku jsou však celosvětové a neříkají nic o klientech, které obsluhuje česká pobočka PwC. Seznam odvětví (klientů), které společnost obsluhuje, je obsahem kapitoly „Produkty a služby“.

**G4-9** *Velikost vykazující organizace včetně: počtu zaměstnanců, tržeb za prodej výrobků a služeb, celkové kapitalizace rozdělené na dluhy a majetek, množství/objemu vyráběných produktů nebo služeb.*

Informace o počtu zaměstnanců je součástí klíčového indikátoru LA1 (celkový počet a poměr zaměstnanců). Čisté tržby jsou ve Zprávě uvedeny za celosvětovou síť PwCIL, informace o tržbách české pobočky zde uvedena není a tato čísla čtenáře Zprávy matou. Informace o zdrojích financování, které podnik používá pro zajištění své činnosti, a o majetku a dluhách ve Zprávě zcela chybí. Finanční situaci společnosti tedy nelze z poskytnutých informací odhalit.

**G4-10** *Počet zaměstnanců z těchto hledisek: pracovní poměr na dobu určitou/neurčitou, pohlaví, plný pracovní úvazek/zkrácený pracovní úvazek. Významné sezónní změny v zaměstnanosti.*

V části detailní měření GRI ukazatelů jsou v tabulkách uvedeny informace o celkovém počtu zaměstnanců a rozdělení muži/ženy. Počet zkrácených pracovních úvazků je zde také uveden, nikoliv však informace o poměru muži/ženy. Tabulka s údaji, z kterých by bylo zřejmé, kolik zaměstnanců je zaměstnáno na dobu určitou/neurčitou, ve Zprávě není. Významné sezónní změny v zaměstnanosti uvedeny ve Zprávě také nejsou, můžeme tedy předpokládat, že tento problém se organizace netýká.

**G4-11** *Procento zaměstnanců organizovaných v odborových svazech.*

Zaměstnanci společnosti PwC nejsou sdruženi v odborových svazech, tato problematika tedy ve Zprávě zahrnuta není.

**G4-12** *Dodavatelský řetězec organizace.*

Dodavatelům společnosti PwC je věnován samostatný odstavec v kapitole etika a transparentnost. Ve Zprávě je uvedeno, že si je společnost PwC vědoma své velikosti a schopnosti ovlivňovat podniky v jejím dodavatelském řetězci a proto již v roce 2010

zavedla tzv. politiku zodpovědného nákupu (preference zboží a služeb od dodavatelů, kteří splňují environmentální a společenské požadavky).

**G4-13** *Významné změny, k nimž došlo v průběhu posledního vykazovaného období z hlediska velikosti, struktury a vlastnictví.*

Dle Zprávy žádné zásadní změny mezi obdobími neproběhly. Zmíněn je zde pouze přechod na reportovací úroveň G4

**G4-14** *Zda a jak je v organizaci řízen preventivní přístup.*

Společnost PwC je v oblasti prevence dle Zprávy aktivní. Zaměstnanci se řídí etickým kodexem a v případě problémů mohou zavolat na etickou linku. Další informace se týkají probíhajících procesů ve společnosti, díky kterým jsou vyhodnocováni potenciální klienti a je zjištěna spokojenost klientů se službami společnosti (průzkum). Tyto nástroje jsou společností řazeny do kategorie řízení rizik.

**G4-15** *Seznam externích ekonomických, environmentálních nebo společenských chart a jiných uskupení, ve kterých je společnost členem nebo je podporuje.*

V tomto bodě je ve Zprávě odkázáno na stranu, kde organizace identifikuje své stakeholdery a popisuje typ spolupráce a její přínos. Informace o tom, zda je organizace certifikována a zda dodržuje při výkonu své činnosti nějaké normy, zde uvedena není. Čtenář Zprávy na základě uvedených informací pouze zjistí, že je organizace činná v odborných fórech a podílí se na analýzách, studiích, vytváření metodik a nařízeních. Na jiném místě ve Zprávě je však možné se dočíst o členství v organizaci UN Global Compact.

**G4-16** *Seznam sdružení a národních nebo mezinárodních právních uskupení, ve kterých je organizace členem (pozice ve správním orgánu, účast na projektech, poskytnutí významných finančních prostředků).*

Organizace je dle Zprávy členem téměř 40 odborných a profesních organizací či platform. Členství v těchto organizacích je zaměřeno na rozvoj udržitelného a odpovědného podnikání. Konkrétně je ve Zprávě popsána spolupráce s devíti organizacemi či sdruženími. O zbylých sdruženích, ve kterých je organizace členem, ve Zprávě informace nejsou.

### 3. Významné aspekty, klíčové oblasti a hranice zprávy

Standartní indikátory v této oblasti poskytují přehled o procesu, kterým organizace definuje obsah zprávy, identifikuje významné aspekty a jejich hranice.

***G4-17** Seznam všech společností zahrnutých do konsolidované účetní závěrky nebo jiných ekvivalentních dokumentů. Informace o tom, zda jsou tyto společnosti také zahrnuty do samotného reportu.*

Reportovací období společnosti je roční a ve Zprávě jsou uvedeny všechny právní entity, za které je reportováno. (PwC Audit, PwC České republika, PwC Legal a PwC IT Services).

***G4-18** Vysvětlení procesu díky kterému je stanoven obsah reportu a jeho hranice. Vysvětlení, jak organizace zavedla zásady pro stanovení obsahu.*

Jak organizace stanovila obsah Zprávy, z uvedených informací zřejmé není. K dispozici je však seznam stakeholderů, které organizace vybrala jako klíčové pro její činnost. V tomto seznamu však není uvedena rozdílná míra vlivu, který stakeholdeři mají a všichni jsou tak dáni na stejnou úroveň. K problematice zásad pro stanovení obsahu se organizace nevyjadřuje.

***G4-19** Seznam významných oblastí, které byly identifikovány jako rozhodující při procesu stanovení obsahu zprávy.*

Ve Zprávě je tomuto bodu věnována jedna strana, kde jsou definovány všechny ukazatele, které byly ve společnosti identifikovány jako rozhodující.

***G4-20** Pro každou významnou oblast uveďte, zda je relevantní pro všechny entity, za které je reportováno.*

Ve Zprávě nejsou uvedeny rozdíly ve významnosti pro entity organizace. Lze tedy předpokládat, že významné oblasti jsou definovány stejně pro všechny právní entity.

***G4-21** Pro každou významnou oblast uveďte, zda je relevantní pro všechny zainteresované skupiny mimo organizaci.*

O tomto rozdělení významnosti se organizace ve Zprávě nevyjadřuje.



**G4-22** *Dopad redefinice informací z předešlého reportu.*

Ve Zprávě je informováno o rozšíření definic a kritérií, která jsou používána pro report, díky přechodu na směrnici G4.

**G4-23** *Významné změny oproti předchozímu reportu týkající se významných oblastí.*

Změny týkající se významných oblastí oproti předchozímu reportu (ve verzi G3) lze nalézt. Ve Zprávě však o těchto informacích reportováno není.

#### **4. Zapojení zainteresovaných stran**

Následující údaje se týkají všeobecného zapojení zainteresovaných skupin v průběhu sledovaného období.

**G4-24** *Seznam zainteresovaných skupin angažovaných ze strany vykazující organizace.*

Konkrétní seznam stakeholderů je k dispozici na poslední straně Zprávy. Přímé zdůraznění role, spolupráce a přínosů je k dispozici u každé z osmi zainteresovaných skupin. Seznam je vytvořen tak, aby odpovídal na otázky s kým, jak a proč společnost spolupracuje.

**G4-25** *Základ pro identifikaci a volbu zainteresovaných skupin pro zapojení.*

Ve Zprávě je zmíněno, že si společnost pro spolupráci vybírá takové partnery a subjekty, které svou činností ovlivňuje a které zároveň ovlivňují její úspěch na trhu. Jiné informace ohledně procesu definování a rozhodování, s kterými z těchto skupin se spojit a se kterými nikoliv, ve Zprávě chybí.

**G4-26** *Přístupy k zapojení zainteresovaných subjektů – formy zapojení a frekvence jejich využití podle jednotlivých skupin. Informace o tom, zda některé zapojení bylo provedeno konkrétně jako součást procesu přípravy reportu.*

Každé zainteresované skupině jsou ve Zprávě věnovány informace o typu spolupráce. Nástroje, kterými společnost komunikuje se stakeholdery, jsou zde také zmíněny (médiá, sociální sítě, osobní kontakt, workshopy, konference aj.), údaje o frekvenci zapojení jsou však popsány slovem „pravidelně“, přesnější časové vymezení zde chybí. Přehledně a obsáhle jsou popsány akce a příležitosti, při kterých se společnost se

stakeholdery potkává. Zapojení zainteresované skupiny do přípravy reportu ve Zprávě zmíněno není.

**G4-27** *Hlavní témata a obavy vznesené zainteresovanými subjekty. Odpovědi organizace na tato hlavní témata a obavy, včetně odpovědí prostřednictvím zpracovaných zpráv a výkazů.*

Hlavní témata, na které kladou zainteresované strany důraz, jsou identifikovány u každé z nich. Odpovědi na otázku jak organizace na tato témata a obavy odpovídá, je možné najít ve Zprávě při pohledu na aktivity a projekty, který jsou realizovány v rámci určitého tématu (etika, komunita, životní prostředí atd.).

## **5. Profil zprávy**

Tyto údaje poskytují přehled základních informací o reportu, problematiku obsahového rejstříku GRI a externího ověření zprávy.

**G4-28** *Vykazované období, za něž jsou poskytovány informace (např. fiskální/kalendářní rok).*

Všechna kvalitativní a kvantitativní data ve Zprávě se týkají finančního roku 2015 (od 1. července 2014 do 30. června 2015).

**G4-29** *Datum předcházející zprávy, pokud existuje.*

Zpráva o společenské odpovědnosti z roku 2014 byla vydána v lednu roku 2015.

**G4-30** *Cyklus vykazování (roční, dvouletý atd.).*

Ve Zprávě je jako cyklus vykazování definováno roční období. Zprávy o společenské odpovědnosti jsou vydávány v pravidelném ročním intervalu od roku 2009, tato informace ve Zprávě však uvedena není.

**G4-31** *Kontaktní bod pro dotazy týkající se zprávy nebo jejího obsahu.*

Jako kontaktní osoba je na konci Zprávy uvedena koordinátorka firemní odpovědnosti Pavla Zemanová a její firemní e-mail. Dále zde organizace oslovuje čtenáře Zprávy a motivuje je k poskytnutí zpětné vazby, podnětů a připomínek. To vše je zdůvodněno

tím, že nové nápady a připomínky jsou pro organizaci důležitým zdrojem informací pro zlepšení aktivit společnosti v oblasti CSR a reportování.

**G4-32** *Rozsah aplikované úrovně „in accordance“ (Core/Comprehensive) a obsahový rejstřík (GRI Content Index) pro zvolenou aplikační úroveň. Pokud byl report externě ověřen (GRI je toto doporučováno) uveďte odkaz na ověřovací společnost.*

Rozsah aplikované úrovně byl zvolen „in accordance“ Core a obsahový rejstřík odpovídá doporučenému vzhledu pro tuto úroveň. Nedostatky lze spatřit v neuvedení názvu jednoho obecného standardního indikátoru (strategie a analýza), když zbylých šest uvedeno je, a ve špatném zařazení indikátoru významného aspektu (EC6) do aspektu Nepřímé ekonomické vlivy namísto Výskyt na trhu. Report externě ověřen nebyl, o tomto bodu tedy ve Zprávě nic není.

**G4-33** *Metody a stávající praxe použité při zajišťování externího ověření kvality zveřejněné zprávy.*

Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2015 neprošla vnějším hodnocením a tato skutečnost je ve Zprávě uvedena.

## **6. Vedení**

**G4-34** *Struktura podnikového řízení organizace včetně výběrů a komisí, které podléhají vrcholovému orgánu vedení organizace a odpovídají za plnění konkrétních úkolů v ekonomické, environmentální a sociální oblasti.*

Struktura organizace je ve Zprávě popsána jako začlenění do mezinárodní sítě PwCIL a PwC regionu střední a východní Evropa. Dále jsou zmíněny tři kanceláře, kde společnost působí. Ve zprávě je popsána struktura podnikového řízení se zaměřením na firemní odpovědnost. Jsou zde uvedeny osoby odpovědné za jednotlivé oblasti CSR, které společně s řídicím partnerem společnosti tvoří strategický tým firemní odpovědnosti. Osoby odpovědné za vedení jednotlivých oddělení (finanční poradenství, daňové poradenství atd.) uvedeny ve Zprávě nejsou.

## 7. Etika a integrita

V poslední části obecných standartních indikátorů je organizacím doporučováno uvést informace o hodnotách, zásadách, standardech a normách, na kterých je kultura organizace postavena.

**G4-56** *Organizační hodnoty, zásady, standardy a normy chování jako jsou kodexy chování a etické kodexy.*

Informace o hodnotách, zásadách etiky a transparentnosti v podnikání organizace jsou ve Zprávě uvedeny. Etický kodex a strategie nezávislosti jsou závazné pro všechny zaměstnance, i pro nově příchozí. Informace o jazykové dostupnosti etického kodexu pro všechny zaměstnance, obchodní partnery a jiné zainteresované skupiny ve Zprávě chybí. Vzhledem k národnostní rozmanitosti napříč společnostmi by etický kodex měl být dostupný ve více jazykových mutacích. Zda je v organizaci osoba odpovědná za oblast etiky, ve Zprávě uvedeno není.

### 3.3.4 Vlastní komparace – Specifické standartní indikátory

#### 1. Ekonomické indikátory

Ekonomický rozměr udržitelného rozvoje se týká aktivit organizace s dopadem na ekonomické podmínky zainteresovaných skupin a na ekonomické systémy lokální, národní i celosvětové úrovně. Ekonomické ukazatele ilustrují tok kapitálu mezi zainteresovanými skupinami a hlavní ekonomické dopady na veřejnost.

#### 1.1 Přímá generovaná ekonomická hodnota

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uved'te, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Problematika tržního prostředí je ve Zprávě zmíněna v oblasti „odpovědné podnikání“. Proč byla organizací vybrána právě tato oblast, lze nejasně nalézt ve vytyčení cíle, kterým je snaha stát se vedoucím hráčem při ovlivňování a kultivaci českého tržního prostředí. Organizace je členem 40 odborných a profesních organizací a prostřednictvím členství se snaží přispívat k rozvoji udržitelného podnikání. Dle Zprávy jde zejména o řešení finanční krize a podnikání se zaměřením na udržitelný rozvoj,

Provázanost s přímo generovanou ekonomickou hodnotou (tržby, provozní náklady, mzdy, dary aj.) však ve Zprávě není.

#### ***G4-EC1 Přímá generovaná ekonomická hodnota.***

Ve směrnici je popsáno šest bodů, o kterých by měla organizace v rámci tohoto indikátoru referovat. Jsou jimi přímá vytvářená ekonomická hodnota (tržby) a distribuovaná ekonomická hodnoty (provozní náklady, mzdy, platby poskytovatelům kapitálu, platby státu a komunitní investice).

O tržbách se organizace zmiňuje pouze ve spojitosti s celou mezinárodní sítí PwCIL (35,4 miliard amerických dolarů za finanční rok končící 30. června 2015). Údaje o tržbách PwC Česká republika ve Zprávě nelze najít.

Zpráva dále neobsahuje informace o provozních nákladech, mzdách, platbách státu a poskytovatelům kapitálu, organizace pouze v rejstříku na konci Zprávy odkazuje na internetové stránky [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kde lze požadované informace nalézt.

Z indikátoru G4-EC1 se Zpráva podrobně věnuje pouze tématu komunitních investic. K dispozici jsou zde data od roku 2011 týkající se darů a sponzoringu (ve finančním roce 2015 byl tento ukazatel na hodnotě 1 216 000,- Kč). Jednu z forem sponzoringu lze nalézt ve formě tradiční vánoční charity, kdy si zaměstnanci nechávají finanční dary srážet ze mzdy a firma následně každou darovanou korunu zdvojnásobí. Z celkové vybrané částky 330 000,- Kč byly podpořeny tři projekty zabývající se podporou vzdělávání dětí. Dále je v organizaci dlouhodobě dokumentováno zapojení zaměstnanců do dobrovolnických aktivit (ve finančním roce 2016 celkem 88 zaměstnanců strávilo při dobrovolnických akcích přes 951 hodin).

## **1.2 Nepřímé ekonomické vlivy**

***G4-DMA Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uveďte, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.***

Podobně jako u oblasti přímo generované ekonomické hodnoty, ani u této oblasti není definováno, proč byla vybrána. Ve Zprávě je však popsáno pět tzv. globálních megatrendů, které vytvářejí příležitosti a výzvy pro podnikání organizace, na které organizace reaguje. Např. k megatrendu týkající se změny centra ekonomické moci organizace reaguje snahou o kultivaci českého tržního prostředí. K dalšímu megatrendu – změna klimatu a nedostatek zdrojů, se organizace zavázala měřit a snižovat dopad

podnikání na životní prostředí. Další informací, kterou lze ve Zprávě nalézt, je snaha organizace provést změny v oblasti daňového systému. PwC zprostředkovává dialog mezi podniky a veřejným sektorem s cílem zlepšit obraz českého podnikání a veřejných financí.

#### ***G4-EC6 Složení managementu z lokální komunity.***

Tento indikátor je v GRI rejstříku na konci Zprávy organizací nesprávně zařazen do oblasti nepřímých ekonomických vlivů (správná oblast je pozice na trhu). Kromě tohoto nedostatku je indikátor popsán dle směrnice. Zpráva informuje o složení managementu dle národností (63% je z české komunity).

#### ***G4-EC8 Významné nepřímé ekonomické vlivy.***

Druhým indikátorem v oblasti nepřímých ekonomických vlivů je výběr významných vlivů. Organizace by měla uvést příklady nepřímých ekonomických dopadů (pozitivních i negativních) vzniklých v důsledku aktivit organizace. Dle Zprávy se v organizaci zajímají o dlouhodobý dopad podnikání na ekonomický vývoj. Zaměstnanci organizace se snaží podporovat firmy v neziskovém sektoru (rozvoj potenciálu, vzdělávání). Jako příklady jsou zde uvedeny rady společensky prospěšné organizaci Borůvka v oblasti daní, které pomohly tomuto sociálnímu podniku ušetřit 40 000,- Kč a spolupráce se sociálním podnikem Startujeme, díky které našlo devět lidí s mentálně lehkým postižením práci v interní kavárně PwC.

## **2. Environmentální indikátory**

Environmentální indikátory jsou strukturovány tak, aby odrážely vstupy, výstupy a způsoby dopadu, jaký má organizace na životní prostředí. Jako vstupy lze chápat energii, vodu a materiály, jaké výstupy emise, odpadní vody a odpady.

***G4-DMA Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uveďte, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.***

Péče o životní prostředí je jedním ze čtyř pilířů, na kterých je postavena firemní odpovědnost organizace. Klíčovou oblastí zájmu organizace je zvyšování povědomí o vlivu činnosti organizace na životní prostředí. Snižování je dle Zprávy prováděno díky měřitelným krokům – uhlíková stopa, která je měřena dle standardů Greenhouse Gas

Protocol. Za oblast životního prostředí je v organizaci stanovena odpovědná osoba, kterou je Hana Doležalová.

## 2.1 Materiál

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uved'te, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Organizace uvádí, že se snaží snižovat dopady své činnosti na životní prostředí. Hlavním cílem v oblasti péče o životní prostředí je snížení uhlíkové stopy, a to také prostřednictvím spotřeby papíru a proto je tento faktor v organizaci sledován. V rámci organizace je podporován oboustranný tisk a tisk na ekologický papír, toto jsou tedy způsoby, jak organizace řídí dopady této oblasti na okolí.

**G4-EN1** *Spotřeba papíru.*

Ve Zprávě lze nalézt údaje o spotřebě papíru od finančního roku 2011. Jde o nakoupené listy papíru a ukazatel je definován jako spotřeba papíru v kanceláři. Ostatní spotřeba (plyn, teplo, elektřina, voda) je rozdělena dle jednotlivých kanceláří, papír nikoliv. Co se týče samotných čísel, ve finančním roce 2015 byla spotřeba papíru v kanceláři na hodnotě 4 061 000 ks, dle tabulky ve Zprávě však nelze říct, jestli je tato hodnota platná pro všechny kanceláře, nebo jen pro některou z nich.

## 2.2 Energie

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uved'te, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Podobně jako u předchozího indikátoru, důležitost zvolení energie jako významného indikátoru spočívá v závazku snižovat uhlíkovou stopu a tím celkově dopad podnikání organizace na okolí společnosti.

**G4-EN3** *Spotřeba energií.*

Ukazatel EN3 se dle směrnice týká spotřeby plynu, vody, elektřiny a tepla. Spotřeba energií je v organizaci měřena ve všech třech kancelářích, avšak ne všechny typy energií jsou využívány ve všech třech kancelářích. Údaje o spotřebě plynu jsou za finanční rok 2015 dostupné pouze z ostravské kanceláře a o spotřebě tepla z pražské a

brněnské kanceláře. Spotřeba elektřiny a vody je měřena ve všech třech kancelářích. V tabulce jsou uvedeny jednotlivé hodnoty pro každou kancelář a energii zvlášť. Dle směrnice by bylo možné převést kWh (spotřeba plynu a elektřiny) na GJ (nakoupené teplo), tak aby bylo možné spočítat celkovou spotřebu energií organizace (kromě vody).

## 2.3 Odpad

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uveďte, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Jak je ve Zprávě uvedeno, jednou z klíčových oblastí zájmu a činnosti, kterým chce organizace snížit vliv na životní prostředí, je recyklace odpadů. Organizace neustále pracuje se svými zaměstnanci a dodavateli na snižování množství odpadu, jehož likvidaci provádí najatý dodavatel, který je odpovědný za měření a vykazování množství odpadu ze všech tří kanceláří. Organizace uvádí, že v současné době jsou kancelářích recyklovány tyto odpady: papír, plasty, sklo, baterie, světla a kov.

**G4-EN23** *Celková hmotnost odpadů podle druhů a podle způsobu likvidace.*

Měřeny jsou organizací čtyři druhy odpadů: papír, plast, sklo a smíšený odpad. Měření probíhá v organizaci kontinuálně od začátku ledna 2013, ne ve všech třech kancelářích jsou však k dispozici data ohledně všech druhů odpadu. Všechny druhy odpadu jsou měřeny pouze v Praze, informace ohledně vyprodukovaného smíšeného odpadu nejsou k dispozici z kanceláří v Brně, ani v Ostravě. V Ostravě není navíc vykazována produkce odpadů skla. V porovnání s minulým finančním rokem se hodnoty produkovaného odpadu pohybovaly na stejné úrovni, kromě produkce odpadů skla, kde lze v pražské kanceláři vypočítat 107% nárůst a v brněnské kanceláři nárůst 33% vyprodukovaného odpadu.

## 2.4 Doprava

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uveďte, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Zaměstnancům je doporučováno používat alternativní způsoby dopravy při dojíždění do práce či ke klientovi. Budova pražské kanceláře disponuje zázemím pro cyklisty a motivuje tak zaměstnance k využívání kola, jako prostředku k dopravě do práce.



Využívána je často také sdílená doprava v osobních automobilech. Celkově se organizace snaží regulovat dopravu na služební cesty a její dopad na životní prostředí, cesty letadlem, vlakem i autem jsou měřeny a vykazovány.

**G4-EN30** *Významné ekologické dopady přepravy produktů a jiného zboží a materiálů používaných v provozní činnosti organizace a dopady přepravy zaměstnanců.*

Společnost je při přepravě zaměstnanců závislá na vzdálenosti klienta od kanceláře a využívány jsou při přepravě tři typy dopravy – letecká, vlaková a automobilová. Od finančního roku 2013 jsou monitorovány tyto tři typy dopravy a u každého typu jsou ve Zprávě dokumentovány kilometry (nalétané, naježděné) a emise  $CO_2$ . U automobilové dopravy je navíc měřena i spotřeba nafty a benzínu. Služební cesty letadlem se organizaci daří snižovat (oproti minulému finančnímu roku pokles nalétaných kilometrů o 30%). Významné snížení lze vypočítat i ve vlakové dopravě, kde však ve finančním roce 2015 nejsou monitorovány údaje o tuzemských cestách vlakem, tudíž je údaj neporovnatelný s jinými roky.

### 3. Sociální indikátory

Sociální rozměr udržitelnosti se týká dopadu činnosti organizace na sociální systémy, ve kterých působí. Sociální oblast se dále dělí na tyto podkategorie - pracovní podmínky a důstojnost; lidská práva; společnost a odpovědnost produktů. Kategorie pracovních podmínek a důstojnosti a kategorie společnost byly organizací vybrány jako rozhodující a z obou těchto kategorií byly následně vybrány klíčové aspekty, o kterých ve Zprávě organizace referuje. Osobami odpovědnými za oblast rozmanitosti a péči o zaměstnance jsou Vladimíra Jeřábková a Martina Kučová.

#### 3.1 Zaměstnanost

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uveďte, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Organizace ve Zprávě uvádí, že chce vytvářet motivující pracovní prostředí a proto zaměstnancům nabízí řešení, která reflektují jejich osobní potřeby (částečné úvazky, práce z domova, neplacené volno aj.) Dále je možné se dočíst, že audit, jakožto jedna část podnikání společnosti, je zaměřen sezónně a je možné, aby mimo hlavní sezónu měla část auditorů volno nebo zkrácený úvazek. Důležité je pro organizaci také

spolupráce se zaměstnankyněmi odcházející na mateřskou dovolenou a domluva, zda s nimi ženy budou chtít spolupracovat již během rodičovské dovolené.

***G4-LA1 Celkový počet a míra obměny (fluktuace) zaměstnanců podle věku, pohlaví a regionu.***

V tabulkách na konci Zprávy organizace uvádí přehledné rozdělení zaměstnanců dle celkového počtu v jednotlivých odděleních (audit; daně a právní služby; poradenství a infrastruktura). Dále jsou tato oddělení rozdělena dle pohlaví, kanceláře a nachází se zde také údaj o využití zkrácených úvazků v jednotlivých odděleních. Další tabulka se věnuje rozdělení zaměstnanců dle pozice (partner, ředitel, konzultant aj.), tito zaměstnanci jsou dále rozděleni také dle pohlaví a využití zkrácených úvazků. V poslední tabulce lze nalézt údaje o rozdělení zaměstnanců podle věku, do těchto čísel nebyli zahrnuti stážisti ani smluvní dodavatelé. Organizace ve Zprávě uvádí pouze celkové počty zaměstnanců. Z těchto údajů je možné si spočítat rozdíly v jednotlivých letech, avšak ve směrnici je doporučováno uvést také přesné počty nově přijatých zaměstnanců (dle věku a pohlaví) a údaje o fluktuaci (také dle věku a pohlaví). Tyto informace ve Zprávě chybí a čtenář tak nemůže vypožorovat jaká je strategie společnosti ohledně přijímání a propouštění zaměstnanců.

***G4-LA2 Výhody poskytované zaměstnancům na plný úvazek, které se neposkytují zaměstnancům na zkrácený úvazek nebo v přechodném pracovním poměru.***

Ve Zprávě je organizací zmiňován flexibilní systém benefitů – PwC Choices. V rámci tohoto systému obdrží zaměstnanci virtuální účet ve formě bodů, které mohou využít k čerpání výhod, služeb a produktů od více než 2000 poskytovatelů. Dále se čtenář může dozvědět o výhodách pro zaměstnance s malými dětmi, pro které je zařízení v pražské kanceláři tzv. PwC Baby Office, kde si mohou rodiče vyřídit pracovní záležitosti a zároveň nechat dítě ve vhodném prostředí (dětský koutek). Organizace se také dle Zprávy soustředí na problematiku work-life balance a organizuje sportovní odpoledne pro své zaměstnance. Benefity poskytované zaměstnancům na plný úvazek jsou specifikovány příliš obecně a čtenář se nemůže dozvědět informace, které jsou doporučovány ve směrnici GRI, např. zda jsou zaměstnancům poskytovány výhody typu životního pojištění, důchodového zajištění, možnosti odkupu akcií atd.

### 3.2 Trénink a vzdělávání

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uveďte, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Poskytování příležitostí pro rozvoj a vzdělávání v organizaci je klíčovou částí strategie organizace. Dlouhodobým cílem organizace je vytvářet takové prostředí, které motivuje zaměstnance k rozvoji profesnímu i osobnímu a je zřejmé, že oblast vzdělávání je v organizaci stavěna na přední příčky zájmu.

**G4-LA9** *Průměrný počet hodin věnovaných školení s rozčleněním dle zaměstnaneckých kategorií a pohlaví.*

V tabulce na konci Zprávy jsou shrnuty informace o hodinách strávených školením pro jednotlivé pozice v organizaci (partner, ředitel, konzultant aj.). Dále jsou zde informace o počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích a díky tomu je v tabulce uvedena také hodnota průměrného počtu hodin, které absolvoval zaměstnanec na určité pozici. Největší průměrný počet hodin školení absolvovali zaměstnanci na pozici senior associate, specialista či konzultant (52 hodin), nejméně na pozici asistenta či podpory (5 hodin). Jak již z názvu bodu G4-LA9 vyplývá, průměrný počet hodin by měl být dostupný také pro rozčlenění dle pohlaví, tyto údaje však v tabulce chybí.

**G4-LA10** *Programy pro řízení kvalifikace a pro celoživotní vzdělávání, které napomáhají zachovat zaměstnancům stálou zaměstnatelnost a umožňují jim zvládnout ukončení kariéry.*

Dle Zprávy jsou zaměstnanci podrobeni analýze jejich kompetencí, schopností a cílů, jakou součástí procesu výkonnostního řízení. Přijatí zaměstnanci absolvují speciální kurzy a pro perspektivní talenty jsou k dispozici programy, díky kterým mohou naplnit svůj potenciál. Zaměstnanci mohou také využít individuální koučing, obchodní a manažerské kurzy nebo vyjet do zahraniční kanceláře PwC. Ve Zprávě lze najít informace pouze o školení a vzdělávání zaměstnanců, které pomáhají zvyšovat jejich kvalifikaci. Ke druhé části, jak požaduje směrnice, která se věnuje programům pro zaměstnance odcházející do důchodu, nebo se kterými byl rozvázán pracovní poměr, se organizace ve Zprávě nevyjadřuje.

**G4-LA11** *Procentuální podíl zaměstnanců, u nichž se provádí pravidelné hodnocení výkonnosti a hodnocení vývoje kariéry s rozčleněním dle zaměstnaneckých kategorií a pohlaví.*

V organizaci je prováděno hodnocení výkonu zaměstnanců během roku společně s průzkumem spokojenosti. Do každoroční zpětné vazby, která má za cíl změřit spokojenost a angažovanost zaměstnanců se zapojilo 79% z nich. Procento z celkového počtu zaměstnanců, u kterých bylo provedeno oficiální hodnocení pracovního výkonu a kariérního rozvoje, však ve Zprávě uvedeno není. Tento bod tedy nelze považovat za splněný.

### **3.3 Diverzita a rovné příležitosti**

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uved'te, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Strategie organizace v oblasti sociální je zaměřena také na podporu otevřeného prostředí, kde mají jedinci stejné příležitosti bez ohledu na věk, pohlaví, rasu či hendikep. Hendikepovaným lidem je např. nabízeno místo v rámci pracovního kolektivu (sociální podnik Startujeme). V oblasti diverzity je strategií společnosti nediskriminovat nikoho, ani pozitivně, ani negativně. Vysledovat to lze např. v procesech zaměstnávání, odměňování a povyšování, které probíhají na základě transparentních měření tak, aby nedocházelo k diskriminaci.

**G4-LA12** *Složení řídicích orgánů společnosti a rozdělení zaměstnanců na kategorie podle pohlaví, věkových skupin, příslušnosti k menšinám a podle dalších ukazatelů diverzity.*

Zastoupení mužů a žen v organizaci je takřka totožné (302 mužů a 305 žen). V řídicím orgánu společnosti je poměr mužů a žen 98% k 11%. Co se týče věkového složení, tak nejpočetnější skupinu zaměstnanců lze najít v rozmezí 30-49 let (363 osob). Do věku 29 let pracuje v organizaci 222 zaměstnanců a v nejstarší kategorii (nad 50 let) 22 osob. Z uvedeného je zřejmé, že ačkoliv polovinu zaměstnanců tvoří ženy, v řídicím orgánu je situace opačná. V organizaci lze spatřit snahy tuto situaci změnit, např. pomocí využití tzv. women coaches. Díky tomuto projektu je nabízen individuální koučing žen ve vyšších manažerských pozicích zaměstnankyním na nižší úrovni.

V tomto bodě jsou ve Zprávě splněna téměř všechna kritéria dle směrnice, kromě ukazatele věkového zastoupení v řídicím orgánu společnosti.

### **3.4 Mechanismus pracovních stížností**

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uved'te, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Organizace si je vědoma, že její úspěch je založen na důvěryhodnosti a mravní integritě každého zaměstnance. Proto je v organizaci vytvořen etický kodex a zaměstnanci mají k dispozici etickou linku pro hlášení podezřelého chování či jednání. Zároveň je v organizaci vytvářena kultura zaměřená na etické chování.

**G4-LA16** *Počet stížností ohledně pracovních postupů, které byly podány, řešeny a vyřešeny prostřednictvím formálních mechanismů podávání stížností.*

Informace týkající se počtu přijatých či vyřešených stížností ve Zprávě nejsou a čtenář se dozví pouze, že zaměstnanci mají k dispozici anonymní etickou linku.

### **3.5 Místní komunita**

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uved'te, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

Strategie organizace v oblasti místní komunity je zaměřena na spolupráci s neziskovým sektorem. Odborníci z organizace pomáhají svými radami a předáváním zkušeností firmám, které se zabývají sociálním podnikáním. Osobou odpovědnou za spolupráci s komunitami je vedoucí marketingu a komunikace Andrea Bartoňová.

**G4-SO1** *Procentuální vyjádření množství provozů, kde je realizováno zapojení do místní komunity s hodnocením dopadů a rozvojovými plány.*

V tabulkách na konci Zprávy je organizací zpracován průzkum ohledně spokojenosti zaměstnanců s přístupem PwC k životnímu prostředí/neziskovému sektoru. Dále jsou zde vyčísleny finanční dary a hodiny, které zaměstnanci věnovali dobrovolnickým akcím a školení neziskových organizací. Ve Zprávě chybí informace ohledně měření úspěchu zapojení a hodnocení dopadů.

### 3.6 Korupce

**G4-DMA** *Uved'te proč je tato oblast identifikována jako závažná. Dále uveďte, jak organizace řídí tuto oblast a její dopady na okolí.*

V organizaci jsou zavedeny postupy pro řízení rizik při výběru klientů. Spolupráce je započata pouze s klienty, kteří podnikají v souladu se zákonem a etickými principy, zahrnující také problematiku korupce. Organizace je signatářem programu UN Global Compact a vybrání této oblasti jako závažné koresponduje se zmíněným programem, který se skládá také ze zásad v oblasti korupce.

**G4-SO4** *Komunikace a vzdělávání ohledně protikorupčních zásad a postupů.*

V souvislosti s tímto bodem je v organizaci každoročně prováděno potvrzení nezávislosti všemi zaměstnanci. Všichni zaměstnanci již od roku 2011 podepisují toto prohlášení. Směrnice dále ale požaduje, aby byl uveden počet zaměstnanců, kteří prošli protikorupčním školením. Tuto část organizace ve Zprávě nesplnila.

## 4 Návrhy, doporučení

V kapitole zaměřenou na vlastní návrhy řešení a doporučení pro organizaci bude zhodnoceno, jak jsou plněny požadavky směrnice GRI ve Zprávě organizace PwC. Na základě nalezených nesrovnalostí se směrnicí bude navrženo řešení vycházející hlavně z Pokynů pro Sustainability Reporting. Návrhy a doporučení pro větší přehlednost budou rozděleny do několika bodů, stejně jako při komparaci Zprávy. Na konci kapitoly bude provedeno shrnutí celé Zprávy a navržených doporučení.

### 4.1 Obecné standardní indikátory

#### Strategie a analýza

Prohlášení řídícího partnera PwC Česká republika pana Jiřího Mosera by mělo být zpracováno lépe a obsáhleji, než je tomu v poslední Zprávě. V prohlášení lze nalézt shrnující údaje o úspěších, vizi a dlouhodobých cílech organizace. Tyto informace můžeme nalézt i dále ve Zprávě a prohlášení tak lze chápat jako krátké shrnutí obsahu Zprávy pro čtenáře. Dle směrnice by však mělo prohlášení spíše umožnit vhled do strategických témat, spíše než aby pouze sumarizovalo obsah Zprávy. Celkově by v prohlášení mělo být více prostoru věnováno vymezení rizik, příležitostí a cílů.

- Doporučuji tedy uvést strategicky klíčová témata pro krátké a středně dlouhé období a informace o dodržování mezinárodně uznávaných standardů (např. Greenhouse Gas Protocol) již v prohlášení na prvních stranách Zprávy.
- Globální megatrendy, které byly PwC identifikovány jako trendy vytvářející hrozby a příležitosti na poli udržitelného podnikání, doporučuji zakomponovat také již do úvodního prohlášení. Konkrétním číslováním a detailnějším popisu těchto trendů bych však nechal dosavadní kapitolu jako doposud.
- Tyto megatrendy lze propojit s další částí, která v prohlášení chybí, a tou je pohled na hlavní cíle a výzvy, kterým organizace čelí v následujícím roce a ve středně dlouhém období (3-5 let).

#### Profil organizace

Některé body oblasti **Profilu organizace** jsou plněny dle směrnice, u mnoha lze ale nalézt nedostatky. Prvních šest kritérií (G4-3 až G4-8) v této oblasti je popsáno dostatečně,

drobné formální nedostatky však můžeme nalézt i zde. Zásada vyváženosti není respektována v bodě G4-8, kde jsou jako klienti organizace uvedeny podíly na žebříčcích Fortune Global a FT Global, ve kterých je uvedeno 500 mezinárodně největších společností dle tržeb. Tento údaj je zavádějící a neříká nic o klientech, které obsluhuje česká pobočka PwC.

- Doporučuji pouze na konci zprávy uvést korespondenční adresy kanceláří v Praze, Brně a Ostravě.
- S ohledem na skutečnost, že se jedná o společnost se zahraniční majetkovou účastí, doporučuji uvést údaje o založení společnosti dvěma zahraničními subjekty. Pobočkou PwC v Maďarsku (99,6%) a pobočkou PwC v Nizozemsku (0,4%).
- Žebříčky Fortune Global a FT Global doporučuji nahradit žebříčkem, který se věnuje největším společnostem dle tržeb s působením na českém trhu – Czech Top 100. Případně k průmyslovým odvětvím uvedeným v kapitole „Produkty a služby“ uvést nejvýznamnější klienty, ke kterým patří např. Škoda Auto, Tesco, DHL, T-Mobile, RWE či Česká pošta.

Větší nedostatky lze spatřit v plnění požadavků bodů G4-9 a G4-10, kde je uvedena jen malá část údajů, které požaduje směrnice a Zpráva tedy oba tyto body nesplňuje. V bodě **G4-9** je organizací reportováno jen o počtu zaměstnanců, údaje o tržbách jsou zavádějící a jsou uvedeny jako tržby celé mezinárodní sítě PwCIL a údaje o dalších kritériích ve Zprávě zcela chybí. V bodě **G4-10**, který se zaměřuje na lidské zdroje, je také reportováno jen o několika hlediscích a ostatní jsou vynechána. Chybějící údaje jsou směrnici požadovány, aby mohl čtenář nahlédnout do podnikatelského modelu organizace, odhadnout úroveň pracovní stability v organizaci a pochopit celkovou strategii v oblasti lidských zdrojů. Důležitá je také možnost porovnání těchto údajů s předešlými lety, což může čtenáři pomoci pochopit fakt, jak organizace přispívá k celkovému ekonomickému rozvoji a udržitelnosti v oblasti lidských zdrojů.

- V bodě G4-9 doporučuji uvést buď odkaz na internetové stránky justice.cz, kde může čtenář Zprávy najít hodnoty požadovaných kritérií uvedených ve směrnici. Dle zásady srozumitelnosti však spíše doporučuji tyto informace uvést přímo do reportu organizace, aby se k nim čtenář dostal co nejrychleji.
- Konkrétně jde ve finančním roce 2015 končícím 30. června o tyto informace (uvedené údaje jsou spočteny za všechny entity, o kterých je ve Zprávě reportováno):
  - Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb – 1,77 mld. Kč



- Aktiva – 864 milionů Kč
- Cizí kapitál – 476 milionů Kč
- V bodě G-10 doporučuji tabulku uvedenou na konci Zprávy v části „Detailní měření ukazatelů GRI“ doplnit o údaje, které budou vypovídat o rozdělení zkrácených pracovních úvazků dle pohlaví. Dále doporučuji do této části vytvořit další tabulku týkající se počtu zaměstnanců se smlouvami na dobu určitou, či neurčitou. Toto rozdělení by mělo být podle směrnice také dále rozděleno dle pohlaví.

Další body v oblasti Profilu organizace (G4-11 až G4-16) jsou organizací splněny. Ve Zprávě je možné se dočíst o členství v téměř čtyřiceti odborných a profesních organizacích, zmíněno je ale jen několik z nich. Bylo by vhodné tedy uveřejnit buď seznam všech organizací, ve kterých je PwC členem, nebo zdůraznit, proč je ve Zprávě uvedena pouze malá část (např. zda PwC hodnotí členství v těchto organizacích jako strategické).

### **Významné aspekty, klíčové oblasti a hranice zprávy**

Aby organizace splnila požadavky směrnice na tuto část reportu, je třeba, aby byl komplexněji vysvětlen proces, díky kterému je stanoven obsah reportu. Ve Zprávě je k této části uvedeno pouze sdělení, že se organizace zaměřuje na spolupráci s partnery a subjekty, které svou činností ovlivňuje a které zároveň ovlivňují úspěch organizace na trhu. Mělo by však zde být popsáno, jaké nástroje jsou používány pro stanovení obsahu reportu.

- Do nástrojů, které může organizace využít a následně je vyjmenovat ve svém reportu, doporučuji využít např.:
  - interní firemní předpisy,
  - nepřetržitá diskuze se zainteresovanými stranami,
  - publikace organizace GRI *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?*
- Dále doporučuji provést kvantitativní výzkum mezi skupinami zainteresovaných stran, kdy by organizace vybrané představitele zainteresovaných stran požádala, aby ohodnotili témata, které jsou organizací považovány za významné. Cílem by bylo zjistit, jakou důležitost dávají zainteresované strany těmto tématům, a na základě výsledků by organizace tvořila obsah reportu.

Další nedostatek shledávám v bodě **G4-21**, kde není jasně definováno, zda jsou významné aspekty vybrané organizací relevantní pro všechny zainteresované strany. Je

zřejmé, že např. problematika tréninku a vzdělávání v organizaci bude významnější pro zainteresovanou skupinu zaměstnanců, než pro skupinu neziskových organizací.

- Toto rozdělení tedy doporučuji v reportu uvést ve formě tabulky, kde bude zřejmé, pro jaké zainteresované skupiny je daný aspekt významný. Příklad je naznačen v **tabulce 4.1 Významnost aspektů**.

**Tab. 4.1 Významnost aspektů**

Oblast	Významný aspekt	Zainteresované skupiny s největším zájmem o daný aspekt
EKONOMICKÁ	Ekonomické výsledky	Všechny zainteresované skupiny
	Nepřímé ekonomické dopady	Klienti, dodavatelé
ENVIRONMENTÁLNÍ	Energie	Dodavatelé, média, místní komunita
	Odpad	Dodavatelé, média, místní komunita
SOCIÁLNÍ	Trénink a vzdělávání	Zaměstnanci a partneři, potenciální zaměstnanci
	Korupce	Dodavatelé, klienti, média, kontrolní a regulační orgány

Zdroj: vlastní zpracování

### **Zapojení zainteresovaných stran**

Seznam stakeholderů je ve Zprávě sestaven přehledně a obsahuje všechny informace, které jsou vyžadovány směrnicí. Oceňuji zejména uvedení metod komunikace s každou skupinou stakeholderů a výčet důležitých témat, o která se stakeholderi zajímají. Nedostatečně je však zpracován bod **G4-25**, který požaduje, aby bylo identifikováno o procesu identifikace a volbě zainteresovaných stran. Směrnicí je vyžadován popis konkrétnějších kroků, než je pouhé sdělení organizace, že jsou vybrány ty skupiny, které ovlivňují úspěch organizace a zároveň jsou ovlivňovány činností organizace.

- Doporučuji tedy organizaci zpracovat do reportu přehlednou tabulku, ze které bude zřejmé, že každá zainteresovaná skupina má na organizaci jinak velký vliv. Toto pomůže čtenářům zprávy pochopit, proč s některými stakeholdery organizace spolupracuje více a s některými méně. Při zpracování doporučuji organizaci vycházet ze směrnice G4, která definuje tři otázky, které by měly být organizací kladeny u

každé zainteresované skupiny, jak je naznačeno v **tabulce 4.2** Rozdělení zainteresovaných skupin (v tabulce je pro názornou ukázkou použita jen část stakeholderů).

**Tab. 4.2 Rozdělení zainteresovaných skupin**

		Je skupina ovlivněna dopady aktivit organizace?	Má skupina schopnost ovlivňovat výsledky organizace?	Investovala skupina do úspěchu/neúspěchu organizace?
Vnitropodnikoví stakeholderi	Zaměstnanci a partneři	Významně	Významně	Významně
Externí stakeholderi	Potenciální zaměstnanci	Málo	Ne	Ne
	Klienti	Ano	Nepřímo	Ano
	Neziskový sektor	Málo	Ne	Ne
	Dodavatelé	Málo	Nepřímo	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

## Profil zprávy

O oblasti **Profilu zprávy** je organizací reportováno dle směrnice. Jako pozitivní fakt bych rád zdůraznil zejména oslovení čtenářů Zprávy a jejich motivaci ke zpětné vazbě týkající se reportu. Menší nedostatky lze spatřit v obsahovém rejstříku GRI na konci Zprávy, kde není uveden název obecného standartního indikátoru Strategie a analýza a špatném zařazení indikátoru EC6. Tyto nedostatky a čas k jejich nápravě však v příští Zprávě považuji za minimální.

## Vedení

V oblasti Vedení je směrnicí vyžadováno reportovat jen o jednom bodu. Pozitivně hodnotím uvedení osob odpovědných za jednotlivé oblasti firemní odpovědnosti a vysvětlení procesu řízení firemní odpovědnosti v PwC. Přípomínky a doporučení k této oblasti nemám.

## Etika a integrita

Také v oblasti **Etika a integrita** musí být organizací reportováno jen o jednom bodu. Ve zprávě by mohla být lépe zpracována hlediska týkající se dostupnosti jazykové mutace pro všechny zaměstnance. Etický kodex organizace vychází z kodexu PwCIL, který je platný pro všechny pobočky mezinárodní sítě, které jej mají přeloženy do svého jazyka. Etický kodex je tedy jazykově dostupný pro všechny zaměstnance a obchodní partnery organizace a tuto skutečnost doporučuji ve Zprávě uvést.

## 4.2 Specifické standardní indikátory

### Ekonomické indikátory

O ekonomické oblasti je ve Zprávě reportováno nejméně, což považuji za překvapivé, jelikož organizace působí v oblasti auditu, daní a poradenství (pro lidské zdroje, rizika, transakce aj.) Zveřejňování informací v této oblasti může být organizací vnímáno jako ztráta konkurenční výhody, naopak reportování o aktivitách v oblasti sociální a environmentální má pro organizaci větší hodnotu ve formě reklamy a PR. Ve Zprávě chybí konkrétnější vymezení manažerského přístupu (**G4-DMA**) ve významných aspektech **Přímo generovaná ekonomická hodnota** a **Nepřímé ekonomické vlivy**. Čtenář Zprávy se z uvedených informací nemůže dozvědět, proč byly zrovna tyto aspekty vybrány jako významné. Součástí manažerského přístupu by měly být informace o pozitivním i negativním dopadu tohoto aspektu na organizaci.

Nedostatečně je zpracován indikátor **G4-EC1**, ve kterém by organizace měla reportovat o šesti bodech. Splněna je ale pouze část týkající se darů a sponzoringu.

- Doporučuji tedy indikátor G4-EC1 doplnit o informace, které požaduje směrnice:
  - Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
  - Provozní náklady
  - Mzdy a zaměstnanecké výhody
  - Hrubé daně
  - Vyplacené podíly na zisku

Indikátor **G4-EC6** by měl být správně zařazen do aspektu **Výskyt na trhu**. Pokud bude v příští zprávě zahrnut znovu tento indikátor, doporučuji reportovat také o aspektu Výskyt na trhu, jak je požadováno směrnicí.

### **Environmentální indikátory**

Environmentální oblast považuji ve Zprávě za nejlépe zpracovanou. Ačkoliv organizace nevyvíjí činnost vážně narušující okolní životní prostředí, reportuje a měří dopady své činnosti jako je produkce odpadu, spotřeba energií nebo uhlíková stopa na zaměstnance. Manažerský přístup je vysvětlen dle požadavků směrnice, doporučuji pouze ve Zprávě uvést, zda v organizaci probíhají školení týkající se environmentálních aktivit. Indikátory týkající se spotřeby papíru, energií a produkce odpadu jsou zpracovány přehledně a díky porovnání s minulými roky lze vysledovat trend, kterým se organizace ubírá. Doporučuji však uvést doplňující údaje o chybějících hodnotách v některých kancelářích (odpady skla v kanceláři v Ostravě nebo rozdělení spotřeby papíru dle kanceláří).

Jako menší nedostatek vnímám uvedení obrázku na str. 52 – Služební cesty vlakem. Z obrázku vyplývá, že zaměstnanci organizace najezdili vlakem téměř třikrát méně kilometrů než v předchozím roce. V tabulkách na konci Zprávy je však informace, že v posledním finančním roce nebyly monitorovány cesty tuzemskými vlaky, tudíž je tento údaj neporovnatelný s minulými lety. Obrázek doporučuji buď odstranit, nebo k němu přidat vysvětlivku, aby nebyl zavádějící.

### **Sociální indikátory**

Sociální oblast je v reportu zastoupena nejvíce, organizací bylo vybráno šest významných aspektů. Manažerský přístup je u každého z nich popsán dostatečně obsáhle, jsou stanoveny osoby odpovědné za oblasti diverzity, péče o zaměstnance a spolupráci s místními komunitami. Z reportu by mělo být zřejmé, kdo je stanoven odpovědnou osobou také za oblast korupce a etiky.

Velká pozornost je věnována počtu **zaměstnanců** a přehledného rozdělení dle pracovních pozic, pohlaví a věku. Tyto údaje pomáhají pochopit čtenáři strategii organizace v oblasti lidských zdrojů a diverzity. Směrnicí jsou dále vyžadovány informace o fluktuaci zaměstnanců a tyto údaje ve Zprávě chybí. Více informací by organizace měla poskytnout také ohledně benefitů pro zaměstnance.

- Doporučuji tedy organizaci reportovat údaje o počtu odcházejících a přicházejících zaměstnanců. Je možné je rozdělit dle typu odchodu z organizace (ukončení pracovní smlouvy, dobrovolný odchod, odchod do důchodu, odchod na mateřskou, návrat za mateřské a nově přijatí zaměstnanci). Všechny tyto údaje by měly být dle směrnice rozděleny také dle pohlaví.

Další aspekt, který byl organizací vybrán jako významný, se týká **tréninku a vzdělávání** zaměstnanců. Přehledně je zpracován indikátor **G4-LA9**, ve kterém organizace reportuje o školení zaměstnanců. Počet hodin strávených školením je dostupný pro každou pracovní pozici v organizaci, avšak směrnicí je dále vyžadováno reportovat také o hodinách školení v závislosti na pohlaví. Doporučuji tedy zahrnout tyto údaje do indikátoru, aby byl prokázán rovný přístup organizace ke vzdělávání. Nedostatečně je plněn také indikátor **G4-LA11**, u kterého doporučuji doplnit údaj o procentuálním množství zaměstnanců dle pohlaví a pracovních pozic, u kterých bylo provedeno hodnocení výkonnosti a hodnocení vývoje kariéry.

Aspekt **diverzity a rovných příležitostí** je ve Zprávě reportován dle směrnice, díky čemuž může být využit pro benchmarkingové srovnání s jinými pobočkami. Rovnoměrné zastoupení mužů a žen ukazuje rovný přístup organizace k přijímání zaměstnanců, naopak převaha mužů ve vedoucích pozicích naznačuje možné problémy při povyšování zaměstnanců. Organizace se ale tento stav snaží změnit a ženy podporuje mnoha projekty a programy.

Aspektu **etiky** je ve Zprávě věnována jedna strana, kde je navíc uveden odkaz na webové stránky společnosti, kde může čtenář najít např. znění etického kodexu nebo rozhovor s osobou celosvětově odpovědnou za oblast etiky. Manažerský přístup k etice je ve Zprávě popsán dle směrnice, jméno Coenraada van Beeka a jeho úlohu v oblasti etiky ale doporučuji do Zprávy přidat. Za nesplněný považuji indikátor **G4-LA16**. Dle směrnice doporučuji měřit a reportovat o počtu stížností, které jsou přijaty mechanismy pro podávání stížností v organizaci (etická linka, kompetentní osoby v oblasti etiky). Součástí indikátoru by měl být také počet vyřešených stížností.

O posledních dvou aspektech v sociální oblasti – **Místní komunita** a **Korupce** je organizací reportováno dle směrnice. Doporučuji však uvést, zda v organizaci probíhá protikorupční školení.

Vzhledem k prohlášení organizace ve Zprávě, že všechny procesy v organizaci probíhají na základě transparentních měření a žádná ze skupin zaměstnanců není diskriminována, doporučuji organizaci doplnit Zprávu o významný aspekt **Rovné odměňování žen a mužů**, v rámci kterého by organizace reportovala o indikátoru **G4-LA13**. K tomu jsou využity informace z indikátoru **G4-LA12**, který je třeba doplnit o počty zaměstnanců na pracovních pozicích dle pohlaví. Dále musí organizace ve Zprávě uvést hodnotu průměrné základní mzdy pro každou pracovní pozici a pohlaví zvlášť. Součástí indikátoru jsou také odměny mimo základní mzdu jako přesčasové příplatky, odměny za odpracované roky, bonusy, příplatky na dopravu aj.)

### 4.3 Shrnutí

Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2015 přináší čtenářům přehled o aktivitách v oblasti odpovědného podnikání; péče o životní prostředí; zapojení do komunitních projektů a oblasti zaměřenou na lidi, rozmanitost a sociální začlenění. Informace ve Zprávě jsou podány přehlednou formou a členění do čtyř kapitol napomáhá snazší orientaci v reportu. Organizace sestavuje report dle směrnice GRI ve verzi G4 prvním rokem, pro který zvolila aplikovanou úroveň „in accordance“ Core. Ve Zprávě je reportováno o všech bodech, které vyžaduje směrnice GRI, avšak některé body a indikátory jsou plněny jen zčásti. Všechny indikátory byly měřeny i v předešlých letech a tyto údaje poskytují přehled o vývoji organizace zejména v environmentální a sociální oblasti.

Celkově hodnotím Zprávu jako podařenou, reportování o CSR aktivitách nejen dle směrnice GRI, ale i dle ostatních metod (metoda KORP, Sustainable Development Reporting, Striking the Balance aj.) není v České republice moc rozšířené. Proto oceňuji snahu organizace PwC přiblížit se západním zemím a CSR aktivity reportovat dle metodiky GRI, která je zde nejvyužívanější. Úroveň, které dosahují zaměstnanci organizace odpovědní za reporting, dokazuje také zlaté ocenění v kategorii *Odpovědný reporting 2015* v soutěži TOP Odpovědná firma.

Ačkoliv je Zpráva přehledná, srozumitelná a strukturou odpovídá směrnici GRI, lze v ní nalézt nedostatky. Kromě pozitivních činností podniku, kterým je ve Zprávě věnováno nejvíce obsahu, je nutné, aby byly detailněji popsány také **negativní činnosti a události**. Děje se tak

např. reportováním o environmentální oblasti či nerovnoměrného poměru zastoupení mužů a žen ve vedoucích pozicích. Mnohdy však Zpráva působí jako marketingový nástroj a reportováno je jen o činnostech pozitivních, či jsou vybrány jen některé informace, které jsou požadovány směrnicí GRI. Hlavní problém vidím v **neúplném a málo detailním reportování** o ekonomických indikátorech (tržby, náklady, mzdy aj.) a také v nevykazování mnoha údajů s ohledem na pohlaví zaměstnanců (zkrácené pracovní úvazky, fluktuace, školení aj.).

Další nedostatky jsou ve vysvětlení **procesu**, díky kterému je **stanoven obsah reportu**, a v procesu **identifikace a volbě zainteresovaných stran**. Ve směrnici GRI je k dispozici obsáhlý návod, který pomáhá organizacím stanovit obsah reportu a identifikovat zainteresované strany, a o mnoha krocích návodu je třeba reportovat a čtenářům tyto procesy nastítnit. Lépe by mělo být zpracováno také **úvodní slovo**, kde je třeba zdůraznit krátkodobé a dlouhodobé cíle organizace a analyzovat rizika a příležitosti.

Organizace by měla věnovat stejnou pozornost všem třem oblastem CSR. O ekonomické oblasti je ve Zprávě nejméně informací a chybí zde základní údaje, které jsou vyžadovány směrnicí. Mnohdy by stačilo odkázat na jiné zdroje, kde je možné tyto údaje nalézt (výroční zpráva, webové stránky [www.justice.cz](http://www.justice.cz) aj.).



## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit Zprávu PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2015 podle mezinárodních standardů GRI ve verzi G4 a na základě zjištěných skutečností vytvořit návrhy a doporučení, které se ke Zprávě vztahují. PwC pravidelně od finančního roku 2009 reportuje o aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti a pro všechny své reporty využila metodiku GRI. V poslední vydané Zprávě poprvé reportovala dle nejnovější směrnice ve verzi G4 a bylo otázkou, jak se s přechodem na aktualizovanou metodiku změnila kvalita a obsah Zprávy. Také díky tomu, že je společnost součástí mezinárodní sítě PwCIL, kde je reportování společenské odpovědnosti na vysoké úrovni, je výsledná kvalita Zprávy v souladu se standardy ve verzi G4.

Poté, co jsem nastínil strategii organizace v oblasti společenské odpovědnosti, jsem srovnával každý bod směrnice GRI s informacemi uvedenými ve Zprávě. Z výsledků mé komparace vyplývá, že ačkoliv je Zpráva celkově podařená, přehledná a obsáhlá, lze v ní najít také nedostatky. Některé body směrnice jsou plněny nedostatečně a do reportu je vybrána jen část dat a informací, které jsou vyžadovány směrnicí. Tyto nedostatky se týkají hlavně ekonomické oblasti (nevykazování požadovaných informací o tržbách, nákladech, mzdách aj.) a oblasti sociální, kde je ve významných indikátorech jako fluktuace, průměrný počet hodin strávených školením, zkrácené pracovní úvazky aj., reportováno jen o hodnotách platných pro celou organizaci, a ne s rozdělením na pohlaví. Další doporučením je vysvětlit pečlivěji proces, díky kterému je stanoven obsah Zprávy, a proces volby a identifikace zainteresovaných stran. K této problematice byly vytvořeny návrhy tabulek, které vycházejí z Pokynů pro Sustainability Reporting a organizace se jimi může inspirovat při vytváření dalšího reportu. Veškeré další doporučení, které se týkají nedostatků ve Zprávě, jsem uvedl v kapitole 4. Návrhy, doporučení.

Zpráva dodržuje strukturu pokynů dle GRI a zejména v oblasti environmentální je vidět pečlivé měření a vykazování dat. Reportováním o environmentálních aktivitách organizace naplňuje důležitý úkol směrnice, kterým je zaměřovat se také na negativní dopady činnosti organizace. Činností s pozitivním přínosem je však věnováno nejvíce obsahu a Zpráva tak někdy působí jako marketingový nástroj. Pokud by bylo reportováno o všech bodech přesně dle směrnice, tento problém by vymizel. Hlavní přínos pro organizaci vidím v tom, že by

Zpráva splňovala podmínky pro externí ověření a kvalita Zprávy, zejména z pohledu zainteresovaných skupin, by se zlepšila.

Jsem přesvědčen, že stanovený cíl, tedy zhodnocení Zprávy dle směrnice GRI a následné vytvoření návrhů a doporučení ke Zprávě byl splněn.

## 6 Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

1. BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2001. ISBN 80-248-0008-X.
2. BUCHHOLTZ, A.K. and A.B. CARROLL. *Business & society: ethics & stakeholder management*. 8th ed., international ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012, xxiv. ISBN 978-0-538-46676-9.
3. CARROLL, A.B., 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of Definitional Construct. In: *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3. ISSN 0163-4437.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana (ed.) a Marek STRÍTESKÝ (ed.). *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: The World of Work and the Quality of Life in the Globalized Economy* : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference : 13.-14. září 2007, VŠE v Praze. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2007, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-245-1207-5.
5. DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-45-1.
6. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
7. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
8. KUNZ, Vilém a Klára KAŠPAROVÁ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
9. KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
10. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
11. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
12. PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2784-1.
13. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

## Elektronické publikace a zdroje

14. BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online PDF]. 2008. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)
15. ETICKÝ KODEX. *Etický kodex – základní hodnoty společnosti*. [online PDF] 2012. [cit. 2016-03-05] Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/o-nas/eticky-kodex.pdf>
16. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (a). *Webové stránky společnosti GRI*. [online] [cit. 2016-02-15] Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
17. GRI (b). *G4: Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*. [online PDF] 2013. [cit. 2016-02-15] Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principlesand-Standard-Disclosures.pdf>
18. DEEGAN, Craig. *The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation*. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15. No. 3. Str. 282-311. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
19. KAŠPAROVÁ, Klára. *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku*. [online PDF]. 2008 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K\\_Kasparova\\_Stakeholders.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Stakeholders.pdf)
20. KPMG (a). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. [online PDF] December 2013. [cit. 2016-02-17] Publication number 131018. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporateresponsibility/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>
21. KPMG (b). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*. [online PDF] November 2015. [cit. 2016-02-17] Publication number 132962. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>
22. KPMG (c). *GRI's G4 Guidelines: the impact on reporting*. [online PDF] June 2013. [cit. 2016-03-08] 7 s. Dostupné z: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/g4-the-impact-on-reporting-v2.pdf>
23. PWC. *PwC Česká republika*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs.html>

24. STEINEROVÁ, Magdaléna a Dawid MAKOVSKI. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. In: Společenská odpovědnost firem [online PDF]. 2008 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wpcontent/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
25. TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA. *Top odpovědná firma – Top odpovědná firma 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/soutezni-kategorie.html>
26. VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=230436&typ=PLATNY>
27. Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2015. [online PDF]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/assets/pdf/CZ\\_CSR\\_Report\\_2015\\_final.pdf](http://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/assets/pdf/CZ_CSR_Report_2015_final.pdf)

## Seznam zkratk

EMS	Systém řízení ochrany životního prostředí
ISO	International Organization for Standardization ( <i>Mezinárodní organizace pro normalizaci</i> )
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems ( <i>Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i> )
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMAS	Eco Management and Audit Scheme ( <i>Systém ekologického řízení a auditu</i> )
PDCA	Plan – Do – Check – Act ( <i>Plánuj – Udělej – Zkontroluj – Jednej</i> )
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development ( <i>Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj</i> )
LBG	London Benchmarking Group
ČSN	České technická norma
GRI	Global Reporting Initiative
BLF	Business Leaders Forum
IFRS	International Financial Reporting Standards ( <i>Mezinárodní standardy účetního výkaznictví</i> )
US GAAP	Generally Accepted Accounting Principles ( <i>Všeobecně uznávané účetní principy</i> )
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design ( <i>Česká rada pro šetrné budovy</i> )
ČIN	Česká inovace

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016



.....  
Martin Pitron